



# **CONCEÇÃO DE UM PROJETO DE INVESTIMENTO HOTELEIRO NA CIDADE DE LUANDA - ANGOLA**

**Nilda Flora Lemos Ferreira**

Projeto realizado para obtenção do grau de Mestre em  
**Direção e Gestão Hoteleira**

Trabalho efetuado sob a orientação de:


**Professora Doutora ANA ISABEL MARTINS**

**2016**

# **CONCEÇÃO DE UM PROJETO DE INVESTIMENTO HOTELEIRO NA CIDADE DE LUANDA-ANGOLA**

## **Declaração de autoria de trabalho**

Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

Assinatura: 

Nome: Nilda Flora Lemos Ferreira

Data: 06/07/2016

Programa: Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira.

Copyright de Nilda Flora Lemos Ferreira

A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

**Algarve, 2016**

## AGRADECIMENTOS

Este projeto representa o culminar do meu percurso académico na Escola Superior de Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve e marca o final de um ciclo importante na minha vida, que não gostaria que terminasse sem agradecer a algumas pessoas.

Em primeiro lugar, gostava de agradecer àqueles que infelizmente nunca tiveram oportunidade de vivenciar o meu crescimento e consequentemente o meu sucesso: meus Pais, não importa onde vocês estejam, são e serão sempre as minhas estrelas-guias. Sem o vosso apoio, orientação e proteção, não seria possível conseguir este e outros feitos. Vocês são os meus verdadeiros Anjos-da-guarda que Deus colocou no meu caminho!

Em segundo lugar, à família Bimba, em especial a “mãe” que eu tomei por opção: D. Isabel, consigo voltei a aprender a palavra Amor, Carinho e dar sem esperar receber nada em troca.

À Mafalda: toda essa caminhada desde a licenciatura não seria possível sem as tuas “manias irritantes”, como diz a Rosarinho.

Aos meus irmãos, Sandra, Danilo e Joyce e todos os meus sobrinhos, família pequena mas muito unida: que os nossos pais nos continuem a abençoar!

À minha orientadora Professora Doutora Ana Martins, que foi quem incentivou a veia empreendedora que há em mim e acreditou no meu projeto logo desde o início e nunca desistiu de mim.

Por último e não menos importante, ao sol da minha vida, à razão do meu sorriso: que muitas horas te privei dos meus abraços, da minha companhia e de apenas um sorriso meu.

Entre perdas de documentos, choros e soluços, sempre tive o teu apoio, o teu carinho e mais do que isso, deste-me a prova mais sincera de que fomos feitos um para o outro, no momento em que mais precisei, estiveste sempre lá.

Aos meus amigos e colegas de trabalho que direta ou indiretamente contribuíram para materialização dos meus objetivos.

A todos, muito obrigada!

## RESUMO

Neste trabalho aborda-se a temática do empreendedorismo a qual despertou na autora o interesse de desenvolver um projeto com linhas modernas e inovadoras na área hoteleira.

Neste sentido, o principal objetivo deste trabalho prende-se com o estudo e a *conceção de um projeto de investimento na cidade de Luanda - Angola* que permita avaliar a sua viabilidade económica e financeira e subsequente implementação, sendo a unidade hoteleira classificada com 5 estrelas de luxo e designada por *Hotel Boutique – Pérola Africana*.

Foram reunidos, numa primeira fase, um conjunto de indicadores considerados essenciais, ligados à indústria do turismo e da hotelaria angolana, que serviram de base para a justificação da oportunidade de investimento, explorada neste estudo de caso.

Posteriormente foi analisada a evolução e a importância que o empreendedorismo tem alcançado em Angola, através dos vários relatórios do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), bem como o impacto do empreendedorismo no desenvolvimento do mercado angolano. Foi ainda diagnosticada a situação do capital de risco formal e informal e quais os incentivos ao investimento no referido mercado.

Por último foi explorada, através de um plano de negócios, a implementação de uma unidade inovadora no contexto angolano, enquadrando a avaliação do projeto toda a informação de base relevante efetuada no estudo de mercado, com os respetivos estudos económicos e financeiros necessários.

O estudo de viabilidade económica e financeira foi efetuado segundo o modelo dos *cash-flows* atualizados, com base na perspetiva de avaliação dos capitais próprios e dos capitais totais, sendo apresentados, para estas duas perspetivas, os indicadores de viabilidade calculados com valor residual assente na perpetuidade dos *cash-flows* e na liquidação dos ativos.

**Palavras – chave:** Turismo, Empreendedorismo, Projeto de Investimento, Plano de Negócio; Viabilidade Económica e Financeira.

## **ABSTRACT**

This work addresses the entrepreneurship in hotel industry. This topic aroused the interest of the author in developing an investment project with innovative concepts in hotel industry field. Considering that this dissertation have as main goal design an investment on a five star luxury Hotel - Pérola Africana in the city of Luanda taking in account the financial viability.

The first of this four step project is the analysis of all tourism industry indicators and accommodation services nationwide that are key deciding factors on investment opportunity.

In the second step the evolution and importance of entrepreneurship in Angola, according to reports of Global Entrepreneurship Monitor (GEM), and the impact of entrepreneurship in the Angolan market were analysed. A diagnosis of risk investment and incentives of the referred market were taken into account.

In the third step we described the implementation of an innovative Hotel in the Angola through a business plan based on the evaluation of the Angolan market tendencies.

The project was concluded with a thorough analysis of economic viability of a five star hotel in this specific market from the perspective of the forecast cash flow.

**Key words:** Tourism, Entrepreneurship, Investment Project, Business Plan, Economic and Financial Viability.

# ÍNDICE GERAL

<b>AGRADECIMENTOS .....</b>	<b>i</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>ii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>iii</b>
<b>ÍNDICE GERAL .....</b>	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>viii</b>
<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>viii</b>
<b>LISTA DE SIGLAS.....</b>	<b>x</b>
<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I – Turismo e a Hotelaria no Mundo .....</b>	<b>4</b>
1.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO TURISMO E DA HOTELARIA .....	4
1.1.1 Formas de Turismo .....	8
1.1.2 Características da Indústria Turística. Perspetiva da Procura Internacional .....	10
1.2 CONTEXTO ATUAL E IMPORTÂNCIA DO TURISMO ANGOLANO .....	15
1.2.1 Evolução Comparativa das Chegadas às Fronteiras Nacionais.....	15
1.2.2 Efeitos Económicos do Turismo.....	19
1.2.3 Visão do Turismo de Angola 2020 .....	22
1.2.4 Fatores Determinantes do Turismo em Angola .....	24
1.3 SITUAÇÃO ATUAL DA OFERTA HOTELEIRA DE ANGOLA .....	26
1.3.1 Indicadores de Avaliação do Turismo Nacional.....	31

<b>Capítulo II – Empreendedorismo e Desenvolvimento Económico em Angola .....</b>	<b>36</b>
2.1. DEFINIÇÕES GERAIS SOBRE O EMPREENDEDORISMO .....	36
2.2 EMPREENDEDORISMO EM ANGOLA.....	38
2.2.1 Impacto do Empreendedorismo no Desenvolvimento Económico de Angola.....	38
2.3. APOIOS EXISTENTES AO EMPREENDEDORISMO EM ANGOLA.....	41
2.4 PARÂMETROS AVALIADOS PELO ESTUDO GEM .....	42
2.5. AVALIAÇÃO DO VALOR DO EMPREENDEDORISMO A NÍVEL GLOBAL.....	45
2.6. CARACTERIZAÇÃO E EVOLUÇÃO DO EMPREENDEDORISMO EM ANGOLA .....	47
2.6.1 Evolução da taxa TEA.....	48
2.6.2 Característica Demográfica dos Empreendedores Angolanos .....	50
2.6.3 Motivação .....	51
2.6.4 Atributos Individuais.....	52
2.6.5 Valores Sociais .....	52
2.6.6. Setores do Empreendedorismo em Angola.....	53
<b>Capítulo III – Estudo de Mercado.....</b>	<b>54</b>
3.1 METODOLOGIA .....	54
3.2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA E PREVISIONAL DO SETOR E TAMANHO DO MERCADO .....	56
3.3 ANÁLISE E AVALIAÇÃO DA EMPRESA FACE A CONCORRÊNCIA.....	57
3.4 POTENCIAIS CLIENTES.....	59
3.5 BARREIRAS À ENTRADA.....	60

3.6 ESTRATÉGIAS DE MARKETING .....	61
3.6.1 Segmentação .....	61
3.6.2 Posicionamento .....	62
3.6.3 Diferenciação .....	63
3.6.4 O Produto Hoteleiro .....	63
3.6.5 Canais de Distribuição .....	65
3.6.6 Preços .....	67
3.7 ESTRATÉGIA COMERCIAL .....	68
3.8 AVALIAÇÃO DO LOCAL DO PROJETO .....	69
<b>Capítulo IV – Elaboração do Estudo de Viabilidade Económica e Financeira .....</b>	<b>74</b>
4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO .....	74
4.2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA E DO PROJETO .....	75
4.2.1 Identificação do promotor .....	75
4.2.2 Historial da Empresa.....	76
4.3 PLANO DE INVESTIMENTO .....	76
4.4 PLANO DE EXPLORAÇÃO.....	80
4.4.1 Pressupostos do Negócio .....	80
4.4.2 Volume de Negócios.....	83
4.4.3 Fornecimentos e Serviços Externos (FSE).....	86
4.4.4 Organização e Gestão do Pessoal.....	86



4.5 PLANO DE FINANCIAMENTO .....	91
4.6 AVALIAÇÃO DO PROJETO, PRINCIPAIS INDICADORES ECONÓMICOS E FINANCEIROS E ANÁLISE DO RISCO	94
4.6.1 Avaliação do Projeto na Ótica dos Fluxos de Caixa Atualizados .....	94
4.6.2 Indicadores Económicos e Financeiros.....	97
4.6.3 Análise de Sensibilidade e Risco .....	100
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>102</b>
<b>LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....</b>	<b>104</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>105</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>109</b>
Anexo 1 Mapa do Volume de Negócios do Hotel.....	109
Anexo 2 Fornecimento e Serviço Externos (FSE) da Unidade.....	110
Anexo 3 Remuneração Base Anual dos Colaboradores .....	110
Anexo 4 Balanço Previsional .....	111
Anexo 5 Análise do Equilíbrio Financeiro.....	111

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Chegadas e Receitas do Turismo Internacional .....	11
Figura 1.2 Meios de Chegadas Internacionais .....	14
Figura 1.3 Evolução das Chegadas de Turistas no Período Compreendido entre 2006 e 2013 .....	17
Figura 1.4 Chegadas de Turistas às Fronteiras Nacionais em Percentagem .....	18
Figura 1.5 Dormidas nos Empreendimentos Turísticos em Percentagem.....	19
Figura 1.6 Motivações de Viagens entre 2006 a 2013 .....	22
Figura 1.7 Cadeia de Distribuição Turística .....	24
Figura 2.1 Relação entre a Faixa Etária e o Empreendedorismo em Angola.....	50
Figura 2.2 Relação entre o Género e o Perfil do Empreendedor Angolano .....	51
Figura 3.1 Previsões de 2015-2019 das Vendas Totais através do Modelo Quadrático	76
Figura 3.2 Previsões de 2015-2019 das Vendas Totais através do Modelo Linear.....	77
Figura 4.1 Indicadores de Atividade.....	85
Figura 4.2 Organigrama do Hotel Boutique .....	87
Figura 4.3 Composição do Horário de Trabalho do Hotel .....	89

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1.1 Top 10; Número de Turistas Recebidos.....	13
Tabela 1.2 Receitas Internacionais do Turismo em Milhões de Dólares Americanos.....	13
Tabela 1.3 Distribuição das Receitas Associadas ao Turismo (2006-2013) mil milhões de Akz .....	20
Tabela 1.4 Empreendimentos Turísticos Disponíveis no País em 2013 .....	30
Tabela 2.1 Avaliação do Valor do Empreendedorismo a Nível Global .....	45
Tabela 2.2 Variação dos Valores TEA dos Angolanos .....	49
Tabela 2.3 Evolução das Diferentes Motivações dos Empreendedores Angolanos ao longo dos anos....	51

Tabela 3.1 Avaliação da Empresa face a Concorrência .....	58
Tabela 3.2 Tabela de Preços de Balcão do Hotel Boutique Valores em (Akz) .....	67
Tabela 3.3 Previsão das Participações do Hotel Boutique em Feiras .....	68
Tabela 3.4 Método de Localização de Análise por Atributos do Hotel Boutique .....	72
Tabela 4.1 Investimentos em Ativos não Correntes no ano 2017 valores em (Akz) .....	77
Tabela 4.2 Fundo de Maneio .....	79
Tabela 4.3 Valor Total do Investimento .....	80
Tabela 4.4 Pressupostos Económicos e Financeiros do Projeto .....	81
Tabela 4.5 Previsão dos Serviços e Preços referente aos cinco meses de Atividade .....	83
Tabela 4.6 Previsão do total do Volume de Negócios .....	84
Tabela 4.7 Previsão do Custo das Matérias Consumidas .....	85
Tabela 4.8 Variação dos preços dos Fornecedores .....	86
Tabela 4.9 Previsão do Salário Mensal dos Colaboradores pagos em Akz.....	91
Tabela 4.10 Fontes de Financiamento .....	92
Tabela 4.11 Mapa de Serviço da Dívida do Empréstimo Bancário .....	92
Tabela 4.12 Demonstração do Resultado Previsional .....	93
Tabela 4.13 Avaliação do Projeto considerando a Perpetuidade os <i>Cash-Flows</i> Futuros .....	95
Tabela 4.14 Abordagem do Investidor considerando a perspetiva de Liquidação .....	96
Tabela 4.15 Indicadores Económicos e Financeiros .....	97
Tabela 4.16 Análise de Sensibilidade e Risco.....	101

## LISTA DE SIGLAS

Akz (KWANZA) - Unidade Monetária de Angola

BDA - Banco de Desenvolvimento Angolano

BNA - Banco Nacional de Angola

CAE - Classificação das Atividades Económicas de Angola

CAPM - *Capital Asset Pricing Model*

CAN - Campeonato das Nações Africanas ou Taça das Nações Africanas

CEIC/UCAN - Centro de Estudos e Investigação Científica da Universidade Católica de Angola

CF - *Cash Flow* ou Fluxo de Caixa

CMVMC - Custo de Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

EBIT - *Earnings Before Interest and Taxes*

EUROSTAT - Autoridade Estatística da União Europeia

FCFE - *Free Cash Flow to Equity* ou Fluxo de Caixa Livre para o Acionista

FCFF - *Free Cash Flow to the Firm* ou Fluxo de Caixa Livre para a Empresa

FSE - Fornecimento e Serviços Externos

FOLLOW UP - Acompanhamento

GEM - *Global Entrepreneurship Monitor*

GDS - *Global Distribution System*

INE - Instituto Nacional de Estatísticas de Angola

IRT - Imposto sobre Rendimento de Trabalho

IVA - Imposto Sobre o Valor Acrescentado

MINHOTUR - Ministério da Hotelaria e Turismo

OCE - Organização para a Cooperação Económica

OMS - Organização Mundial da Saúde

OMT- Organização Mundial do Turismo

*PAYBACK* – Período de Recuperação do Investimento

PCA – Presidente do Conselho de Administração

PDTA – Plano Diretor do Turismo de Angola

PIB- Produto Interno Bruto

PME- Pequenas e Médias Empresas

PND – Plano Nacional de Desenvolvimento

PPP - *Pib/ per capita*

p.p. - pontos percentuais

RAJI - Resultado Antes do Juros e Impostos

REA - Rendibilidade Económica do Ativo

ROE - Rendibilidade dos Capitais Próprios

ROI - *Return On Investment* ou Retorno de Investimentos

TEA - Taxa da Atividade Empreendedora

TIR - Taxa Interna de Rentabilidade

VAL - Valor Atual Líquido

WACC- *Weighted Average Cost of Capital* ou Custo Médio ponderado do Capital

UNTWO - *United Nations World Tourism Organization*

## INTRODUÇÃO

Ao longo da história da humanidade o homem sempre procurou melhorar as suas condições de subsistência o que implicou deslocações e viagens constantes; no entanto, só a partir do final da Segunda Guerra Mundial o turismo começou a ganhar maior expressão.

A rápida expansão da economia mundial, o aumento do rendimento das famílias, a fruição do ócio e a ampliação e melhoria dos sistemas de transportes e comunicação, nomeadamente, o surgimento do transporte de aviação comercial, após a Segunda Guerra Mundial, fez com que o turismo se tornasse uma economia relevante, aumentando o fluxo de viagens intercontinentais.

Segundo Cunha & Abrantes (2013) a civilização antiga deixou de herança o espírito de hospitalidade e desde os tempos primórdios que se realizam viagens por questões de necessidade. Porém, a atividade turística era fundamentalmente desenvolvida por pessoas singulares. Valeu a grande contribuição do inglês Thomas Cook, que a partir de 1841 teve a excelente ideia de organizar a primeira viagem coletiva através do comboio revolucionando o conceito de viagem, de um turismo individual passou-se a um turismo moderno, organizado e institucionalizado como o podemos ver nos dias atuais.

Apesar das crises, a atividade turística constitui, inequivocamente, um dos alicerces da economia mundial desde as últimas décadas do século XX e ao longo dos últimos anos, o turismo em Angola tem vindo a ocupar um lugar de destaque no panorama nacional e internacional, deixando de ser considerado uma atividade secundária ou mesmo terciária, criando potencial para se impor como um setor de importância estratégica para a economia angolana, em virtude do potencial turístico do país e da capacidade de se gerar riqueza e emprego com o seu desenvolvimento (Costa, Brandão, Breda & Costa, 2014).

A paz e a estabilidade alcançadas em 2002, a par dos megaeventos organizados, nomeadamente o Campeonato Africano das Nações 2010 (CAN), o Campeonato Mundial de Hóquei em Patins (2013) e a Feira Internacional de Luanda, serviram de alavancas para o desenvolvimento da hotelaria e turismo, através da captação de investimentos

nacionais e internacionais no país (Ministério da Hotelaria e Turismo - MINHOTUR, 2014).

A crise atual provocada pela queda do preço do petróleo, sendo esta a principal fonte de receitas do país, leva o executivo a pensar na diversificação da economia, nomeadamente, o turismo como excelente mecanismo de desenvolvimento económico-social, e grande aposta em termos de investimento, para qualquer um que tenha visão e desejo empreender, buscando a inovação.

Neste sentido, a presente investigação consiste na conceção e análise da viabilidade económica e financeira de um projeto de investimento de uma unidade hoteleira de 5 estrelas em Luanda designada por Hotel Boutique - Pérola Africana.

O empreendedorismo, tema central da presente investigação, é um assunto que tem despertado interesse a nível mundial em diversas áreas académicas. Esta temática criou em mim uma motivação nunca antes sentida, que fez acordar a minha “veia” empreendedora e o desejo de dar o meu primeiro contributo pessoal para o crescimento e valorização turística de Angola.

O estudo envolve a elaboração de um plano de negócios, aspirando a que seja mais um que visa colocar o nome de Angola nos roteiros turísticos a nível mundial, por meio da arte de saber estar, saber fazer e saber ser dentro da hotelaria, aliada à cultura singular deste país.

Tendo em conta a escassa existência de estudos e bibliografia nos temas da hotelaria e do empreendedorismo e do seu impacto no desenvolvimento na economia angolana, considerou-se essencial o desenvolvimento de capítulos introdutórios, que servem simultaneamente de apoio ao estudo de mercado e de justificação para a oportunidade de investimento em estudo.

Neste contexto, podemos identificar como objetivo geral o estudo de viabilidade económica e financeira de uma unidade hoteleira de 5 estrelas em Luanda – Angola e como objetivos mais específicos, os seguintes:



- Caracterização do contexto atual do setor do turismo e da hotelaria em Angola e avaliação da sua importância na economia angolana;
- Caracterização e evolução do empreendedorismo em Angola e do seu impacto na economia angolana;
- Identificação dos apoios existentes ao nível do empreendedorismo em Angola;
- Elaboração do Estudo de Mercado que justifique a oportunidade de investimento em estudo;
- Realização do estudo de viabilidade económica e financeira do Hotel Boutique Pérola Africana segundo duas perspetivas de avaliação, nomeadamente segundo a perspetiva do capital próprio e do capital total, sendo apresentados, para estas duas perspetivas, os indicadores de viabilidade calculados com valor residual assente na perpetuidade dos *cash-flows* e na liquidação dos ativos.

O estudo divide-se em quatro capítulos, para além da presente Introdução: o primeiro capítulo desenvolve o contexto turístico internacional e angolano, procurando determinar os fatores-chaves da procura turística caracterizantes da região.

No segundo capítulo são analisados alguns indicadores sobre o empreendedorismo, de acordo com a perspetiva do *Global Entrepreneurship Monitor*, comparando os dados de diversos países, sendo dada especial relevância à taxa de empreendedorismo em Angola, bem como os diferentes incentivos que o governo disponibiliza à atividade empreendedora no país.

O terceiro capítulo resume as principais informações sobre o mercado que justificam esta oportunidade de investimento, cujo estudo de viabilidade económica e financeira se encontra desenvolvido no capítulo quatro.

O estudo termina com a Conclusão onde se incluem as principais conclusões e limitações sentidas ao longo do desenvolvimento do estudo e sugestões para a realização de trabalhos futuros.

# **CAPÍTULO I – TURISMO E A HOTELARIA NO MUNDO**

## **1.1 Evolução Histórica do Turismo e da Hotelaria**

A arte de bem receber a que vulgarmente chamamos ‘hospitalidade’ é tão antiga como a própria civilização e nasceu a partir do movimento migratório a que os povos antigos eram compelidos, fundamentada na necessidade do homem procurar melhores condições de vida para satisfazer as suas necessidades crescentes. A palavra *Hospitality* segundo Barrowns & Powers (2009) deriva de *Hospice*: estabelecimento que na época medieval servia para os doentes em fase terminal e onde, por sua vez, se hospedavam ou descansavam os viajantes e peregrinos.

A história das deslocações e viagens remonta aos primórdios da humanidade e Cunha (2013) refere que podemos caracterizar a evolução do turismo ao longo do tempo em três épocas históricas. A primeira consiste na Idade Clássica do Turismo onde as viagens eram realizadas individualmente e fundamentadas pela necessidade do comércio, peregrinações religiosas e por questões de saúde.

É importante salientar o grande contributo dado nesta altura pela Grécia, de onde surgiram os primeiros movimentos turísticos que se destinavam essencialmente às Olimpíadas. Também os Romanos, que detinham o domínio de toda a Itália e Europa com vista ao controlo e expansão de vastos espaços geográficos, iniciaram a construção de uma vasta rede de estradas com ligações entre os seus territórios de maneira a facilitar as operações militares.

Posteriormente temos a Idade Média, caracterizada inicialmente por uma regressão no setor do turismo provocada pela recessão económica e por alguns conflitos. Em contrapartida surgem as viagens motivadas pelas peregrinações religiosas. Este tipo de viagens já havia existido na idade clássica, mas é nesta altura que adquirem maior importância e fama e se estendem ao longo da Idade Moderna. É também nesta altura que surgem os primeiros Albergues, graças às viagens realizadas por personalidades em conjunto com os seus séquitos, ou seja, deveu-se ao facto de tornar-se impossível alojá-los a todos em palácios.

A revolução industrial e a consolidação da Burguesia geraram mais tempo livre e mais recursos económicos, assim como uma evolução significativa a nível de transportes veio contribuir para o encurtamento dos espaços.

Não se conhece em que exato momento surgiu a palavra Turismo, mas é aceite que tem origem nas viagens que os ingleses realizavam no continente europeu para complemento da sua educação. No entanto, Marques (2007) refere que a palavra «turismo» nasceu do vocábulo inglês *tour*, que significa «excursão» ou «viagem», com visita a um certo número de locais, em que o propósito da deslocação é negócio ou lazer. O mesmo autor acrescenta que na Antiguidade, a maior parte das viagens eram derivadas da necessidade de fazer comércio ou cumprir obrigações, sendo o comércio um dos grandes motivadores das deslocações.

Cunha (2013) corrobora esta informação quando refere que é na Idade Moderna, aquando das realizações da *Grand Tour*, que nasce o conceito de turismo e se designa pela primeira vez as pessoas que viajam por «turistas».

As várias mudanças do ponto de vista tecnológico, social, cultural, produzidas a partir de meados do século XVIII, que transformaram o mundo, introduziram alterações significativas no fenómeno do turismo como atividade económica, considerado por muitos como um dos mais importantes da história da humanidade (Rushchmann & Tomelin 2013). A revolução turística, fruto do século XX, gerou uma transformação essencial para a humanidade cujos efeitos ainda não podem ser avaliados com toda a profundidade, mas com certeza faz parte do modo de vida das sociedades contemporâneas (Cunha, 2013).

Podemos considerar o fenómeno do turismo como sendo um dos mais importantes da história para a indústria da paz, pois cria oportunidades de contato entre diferentes povos e culturas servindo para união das pessoas independentemente da etnia, sexo, língua ou religião. É também através deste, segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT) que se tem proporcionado a nível mundial um conjunto diversificado de experiências que, bem articuladas, podem criar um impacto positivo dentro de uma comunidade e para com o próprio turista, facilitando deste modo, a compreensão entre os povos, (OMT, 1999).

Apesar do turismo não ser uma ciência, é estudado em quase todo o mundo de uma forma científica. Tribe (citado em Cunha, 2013) defende que, epistemologicamente o turismo não é uma disciplina mas antes um domínio de conhecimentos que se socorre de um certo número de disciplinas para investigar e explicar as suas áreas de interesse, ou seja, rejeita o estatuto do turismo como disciplina.

São inúmeras as áreas de interesse do turismo. O turismo associa-se direta ou indiretamente a outros setores da economia nomeadamente, alojamento, restauração, transportes marítimos, transportes aéreos, fluvial, terrestres, intermediários como as agências de viagens e operadores turísticos, portais de reservas, eventos, parques temáticos, animação, ou seja, este conjunto de ofertas de serviços, ajudam a desenvolver, em grande parte, um dos índices mais importantes para economia, que é o da criação de emprego.

Sendo uma atividade que só muito recentemente passou a ser objeto de estudo e de investigação, desperta inúmeros interesses em quase todo o mundo, quer seja a nível de instituições locais, regionais, nacionais e internacionais, universidades, políticos, governantes, países emergentes ou desenvolvidos. Este fenómeno é discutido em diversas línguas e nas mais variadíssimas formas, uns porque querem descobrir novos modos de vida, novas culturas e povos diferentes do seu, outros porque querem trabalhar na área; outros há que descobrem o turismo acidentalmente e apaixonam-se por este fenómeno multifacetado (Cunha & Abrantes, 2013).

A primeira definição do turismo surgiu em 1910, mas, ao abordamos o conceito de turismo, verificamos que não existe uma definição universalmente aceite; alguns autores classificam o turismo como uma “indústria” enquanto outros encaram como um “fenómeno” económico e social. Para Cunha (2013) é fácil definir o turismo sob o ponto de vista holístico procurando abranger no mesmo conceito a oferta e a procura, definindo o turismo como “o conjunto de atividades desenvolvidas pelos visitantes em razão das suas deslocações, as atrações e os meios que as originam, as facilidades criadas para satisfazer as suas necessidades e os fenómenos resultantes de umas e de outras”.

Porém, o mesmo não se verifica relativamente à definição da OMT sendo esta, segundo o autor citado, muito ambígua. Tal ambiguidade deve-se essencialmente ao facto da

definição não servir para a compreensão do fenómeno turístico. Mas, apesar de não se ter chegado a nenhum consenso, importa referir que prevalece a definição técnica da OMT (1991) citada pelo autor, a qual considera o turismo como “ o conjunto de atividades desenvolvidas por pessoas durante as viagens e estadas em locais situados fora do seu ambiente habitual, por um período consecutivo que não ultrapasse um ano, por motivos de lazer, de negócios e outros”.

No que concerne à hotelaria, é comum dizer-se que é a base onde se apoia todo o turismo desde a antiguidade à idade média, onde os mosteiros serviam para acolher os hóspedes e dava-se abrigo aos cruzados e peregrinos, sendo que os primeiros hotéis surgem na Europa em 1790 e nos Estados Unidos no final do século XVIII, advento da revolução industrial e do desenvolvimento rodoviário. O turismo pode ser praticado com o auxílio de atrações turísticas criadas ou não pelo Homem ou através de eventos especiais e megaeventos, mas tem sido desenvolvido, em grande parte, também pela hotelaria no que toca ao alojamento, sendo esta responsável pela criação de muitos empregos.

A hospitalidade como indústria é muitas vezes associada apenas à restauração e ao alojamento. No entanto, esta engloba um conjunto de serviços muito mais vasto e a hospedagem, como atividade financeira, surge somente no final do século XVIII com a revolução industrial e o desenvolvimento do capitalismo.

A palavra hotel é de origem francesa e o desenvolvimento dos hotéis está ligado ao comércio que se efetuava entre as cidades. Podemos definir hotel como “*an operation that provides accommodation and ancillary services to people away from home*” (Jones & Lockwood, 2006).

Na segunda metade do século XIX com o aparecimento dos caminhos-de-ferro e o melhoramento dos transportes, a hotelaria mudou de aspeto, o hoteleiro ficou submetido a uma legislação especial, que incidia sobretudo na maneira de atuação em relação aos clientes e na exploração das hospedarias. Marques (2007) refere que “a regulamentação mais antiga que se conhece para este tipo de negócio tem cerca de 4.100 anos e está incluída no célebre código de Hammurabi” muito embora a cozinha continuasse a ser medíocre e os quartos continuassem a pecar por falta de conforto e higiene.

Historicamente podemos dizer que o desenvolvimento da indústria hoteleira, herança deixada pelos romanos, assenta em três pontos fundamentais, que se resumem nos transportes, alterações nos hábitos e padrão de vida das pessoas e no desenvolvimento económico, no qual o transporte jogou um papel crucial no desenvolvimento dos hotéis, pois com as facilidades criadas a nível de deslocação, levou a uma maior procura de hotéis que consequentemente gerou mais oferta hoteleira (Jones & Lockwood, 2006).

De entre vários contributos dados para desenvolver a hotelaria e consequentemente o turismo, destaca-se C  zar Ritz, considerado o pai da hotelaria moderna, que a partir do século XIX ajudou a torná-la numa verdadeira indústria da hospitalidade para o nosso tempo. Através de uma clara visão das necessidades existentes, reorganizou o Hotel Savoy de Londres, que se encontrava em declínio, através da inova  o, preocupa  o com os desejos dos hóspedes e a cria  o de conforto como por exemplo, a casa de banho privativa, serviço de quarto, telefones e bagageiros (Marques, 2007).

Cunha (2013) acrescenta ainda que as duas últimas décadas do século XIX e o início do século XX caracterizam-se por inova  es e transforma  es que alteraram de forma profunda o modo de vida das pessoas; a chamada “Bela época” basicamente mudou o conceito da indústria hoteleira como a vemos hoje.

Embora a segunda guerra mundial tenha causado um abrandamento    expansão e desenvolvimento do turismo durante algum tempo, a mesma não foi suficiente para acabar com esta indústria. Logo a seguir    guerra registou-se simultaneamente um crescimento contínuo das viagens, possibilitado pelo aumento de nível de vida das famílias traduzido em maior rendimento, pelo desenvolvimento dos transportes, das comunica  es e das tecnologias (Cunha, 2013).

### **1.1.1 Formas de Turismo**

Organizar uma viagem pressupõe um conjunto de motiva  es traduzidas nas necessidades, razões pessoais e/ou profissionais que levam o individuo    satisfa  o de desejos, através de experiências turísticas que poderão, ou não, dar lugar    satisfa  o das expectativas criadas em redor da sua necessidade. “Para fortalecer a indústria do turismo e torná-la dinâmica e com um crescimento sustentável, há que providenciar aos

consumidores uma experiência de viagem com elevada qualidade e com equilíbrio no rácio qualidade/preço” (Ecorys, 2009).

Qualquer turista que tem em mãos a decisão de viajar para um destino, defronta-se com variadíssimas questões que podem ser mais ou menos complexas em função da sua experiência, faixa etária e motivação específica. Estas questões passam em primeiro lugar, na eleição do destino, a época do ano que é aconselhável viajar para o tipo de turismo que pretenda desenvolver, o preço para qual está disposto a pagar pelo serviço e, obviamente, o conjunto de serviços que este destino oferece, desde os transportes, alojamento e atrações para que esta experiência seja gratificante.

O turismo é muitas vezes definido como “fenómeno multifacetado e complexo” tendo em conta as diversas motivações, experiências individuais, satisfações de ordem psicológicas, antropológicas, sociológicas e geográficas que cada ser humano tem, agrupando deste modo o turismo em várias tipologias para que possa dar resposta aos diversos segmentos de mercado. Sendo bastante polivalente, o turismo promove experiências que proporcionam conhecimento ou entretenimento, fazendo com que a experiência turística seja absorvida a todos os níveis.

O comportamento de um visitante pode ser explicado em função da sua motivação e esta pode derivar de múltiplos aspetos, nomeadamente o local, a cultura, as tradições, atrações, gastronomia, sol e mar. A viagem que um turista faz está muito ligada à vontade de obter novas experiências, nomeadamente, as emocionais.

Neste sentido, de entre as várias motivações que o turista pode sentir quando pretende adquirir uma viagem, seja por questões de saúde, culturais, lazer ou negócios, apresenta-se os seguintes tipos de turismo, segundo Cunha (2013) mas que, no entanto, não se esgotam:

- Turismo de Repouso: viagens mais direccionadas para o segmento que procura um relaxe físico e mental, obtendo um benefício para a saúde;
- Turismo Cultural: viagens ligadas ao desejo de ver coisas novas, aumentar conhecimentos, de conhecer as particularidades e hábitos de outros povos, de

conhecer civilizações e culturas diferentes, do passado e do presente, ou ainda a satisfação de necessidades espirituais;

- Turismo Étnico: viagens realizadas para visitar amigos e parentes ou para visitar locais relacionados com as origens pessoais;
- Turismo Religioso: deslocações motivadas pela busca espiritual através da prática religiosa em locais que suscitam a fé;
- Turismo de Negócios: deslocações de homens de negócios ou profissionais com o intuito de assistir a uma reunião de menor ou maior dimensão;
- Turismo Desportivo: direcionado para todas as camadas e estratos sociais, para assistir ou participar em eventos desportivos;
- Turismo de Saúde: deslocações motivadas por questões relacionadas com a prevenção ou tratamentos do foro físico ou psicológico do indivíduo; turismo relacionado com centros de relaxamento e bem-estar.

É importante salientar que apesar de se caracterizar os tipos de turismo, a maior parte deles encontram-se sobrepostos, pois o turista que se desloca por motivos de negócio, pode também na mesma viagem usufruir do turismo cultural (Cunha, 2013).

### **1.1.2 Características da Indústria Turística. Perspetiva da Procura Internacional**

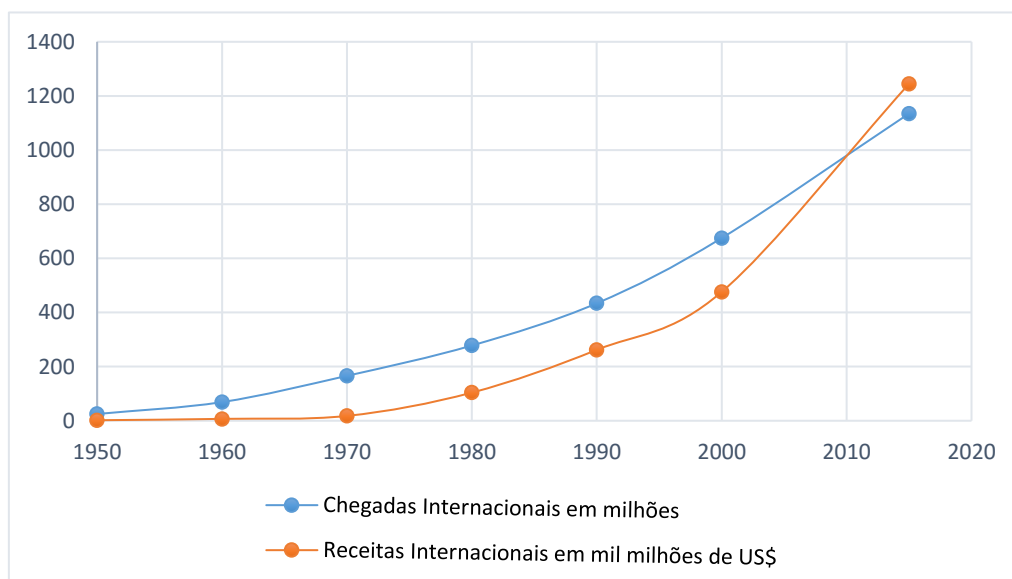
A importância económica e social do turismo pode ser vista através dos fluxos turísticos que este origina e à riqueza que produz. O volume do turismo internacional é medido através de duas maneiras diferentes: as chegadas e partidas das pessoas que viajam. Por outro lado, as receitas medem os gastos de dinheiro efetuados pelos turistas nos países de destino.

Apesar dos vários acontecimentos que têm marcado o mundo, nomeadamente, a crise financeira de 2009, o vírus do ébola em 2014 e o terrorismo, o turismo tem registado um crescimento exponencial desde meados do século passado. Em 1950 a atividade turística registava um total de 25 milhões de chegadas internacionais, passando para 527 milhões em 1995 e atingindo a cifra histórica de 1.133 milhões de turistas em 2014. Prevendo-se que no futuro (2010-2030) estes números atinjam a 1.8 mil milhões, o que representará uma taxa de crescimento anual de 3,3% ao ano (UNWTO, 2015).



Por outro lado, as receitas do turismo registadas pelos países de destino, a nível mundial, têm acompanhado a importância e o peso que o turismo internacional representa na economia de alguns países. De acordo com os dados da UNWTO, em 2014 o total da receita turística foi de 1.245 mil milhões de dólares americanos, quando em 1950 representavam a quantia de 2 mil milhões de dólares americanos (UNWTO, 2015).

**Figura 1.1 - Chegadas e receitas do turismo internacional**



*Fonte: UNWTO (2014) e Cunha (2013)*

Face ao exposto, os números para as chegadas e para as receitas, apresentados na figura 1.1 entre o período de 1950 até 2020, não deixam margem para dúvidas que o turismo como atividade económica tem crescido a nível mundial, não obstante continuar a ser considerada uma atividade multifacetada. A edição de 2015 elaborada pela UNWTO ainda é mais conclusiva quando menciona que o impacto do turismo no produto interno bruto mundial é de 9% e que em cada onze empregos criados, um destina-se a atividades turísticas e que o turismo proporciona também entre cinco a seis mil milhões de deslocações domésticas e representa 6% das exportações.

Todos estes crescimentos são fruto ganho ao longo da história do turismo, o qual podemos voltar a citar alguns, tais como o aumento do rendimento disponível das pessoas em todo mundo, em especial nos países em vias de desenvolvimento, o aumento do tempo disponível para o lazer, avanços na tecnologia, as férias pagas, criação de pacotes turísticos e, principalmente na Europa, o aparecimento das companhias *low cost* em

detrimento das companhias de bandeiras, oferecendo preços mais acessíveis. Informações da UNWTO indicam que a quota de mercado das economias emergentes cresceu de 30% em 1980 para os atuais 45% em 2014 e a previsão é que atinja 57% em 2030, equivalente a 1 milhão de chegadas internacionais (UNWTO, 2015). As regiões de África e Ásia do Sul registrarão ritmos de crescimento superiores à média mundial. Ainda assim, os acréscimos das suas quotas de mercado são praticamente residuais, pelo que manterão os seus lugares em termos de *ranking* mundial respetivamente, 4<sup>a</sup> e 5<sup>a</sup> regiões-destino mundiais, detendo cerca de 5% das chegadas turísticas internacionais.

Por outro lado, as regiões da Ásia Oriental e Pacífico e Médio Oriente serão aquelas que registrarão os ritmos de crescimento mais elevados, próximos dos 6,5% ao ano e obrigatoriamente superiores à média mundial, o que implicará que praticamente dupliquem o seu peso e importância no turismo internacional.

O crescimento que se irá registar noutros mercados fará com que haja uma desaceleração do ritmo de crescimento do continente Europeu, apesar de alguns países do continente continuarem a fazer parte do top 10 do *ranking* dos principais destinos do mundo. Prevê-se que a Europa se mantenha como a primeira região-destino do mundo, no entanto, a previsão é que no ano de 2020 detenha apenas 44,8% do mercado turístico mundial, contra os atuais 58,8% (Cunha, 2013).

As tabelas 1.1 e 1.2 registam os principais destinos do mundo, reportado ao ano 2014, no que concerne a chegadas de turistas aos destinos e o valor dos gastos efetuados pelos turistas nos destinos.

É evidente a posição que os países europeus ocupam nestes *rankings*, quer a nível de chegadas de turistas, quer nas receitas que são arrecadadas pelo turismo. Isso só demonstra que o turismo é um dos principais setores de algumas economias e o seu peso na economia cresce à medida que estes países vão ocupando uma quota cada vez maior a nível do mercado internacional. Para tal contribuem as diferentes estratégias de atuação que permitem responder à sofisticação da procura e de ofertas concorrenciais mais competitivas.

O *ranking* revela uma forte correlação percebida entre a marca do país e o seu *status* económico e, uma vez mais, as grandes potências revelam que os turistas escolhem os destinos através da percepção que têm da marca que passa, entre outros fatores, como a segurança, a facilidade de acessos a vistos, saúde, atrativos naturais ou artificiais, preços, restauração e alojamento.

**Tabela 1.1** - Top 10; Número de turistas recebidos

Países	Milhões de Turistas		Mudanças %	
	2013	2014	13/12	14/13
1. França	83.6	83.7	2.0	0.1
2. EUA	70.0	74.8	5.0	6.8
3. Espanha	60.7	65.0	5.6	7.1
4. China	66.7	55.6	-3.5	-0.1
5. Itália	47.7	48.6	2.9	1.8
6. Turquia	37.8	39.8	5.9	5.3
7. Alemanha	31.5	33.0	3.7	4.6
8. Reino Unido	31.1	32.6	6.1	5.0
9. Federação Russa	28.4	29.8	10.2	5.3
10. México	24.2	29.1	3.2	20.5

*Fonte: World Tourism Organization (UNWTO), Tourism Highlights, 2015 Edition. Adaptado pela autora.*

Ainda em 2014, na tabela 1.1, umas das novidades que o *ranking* apresentou foi a entrada do México que passou da 15.<sup>a</sup> posição para a 10.<sup>a</sup> posição a nível das chegadas de turistas às suas fronteiras, recebendo 29,1 milhões de turistas. No que concerne às receitas arrecadas no turismo, a tabela 1.2 apresenta por ordem decrescente os países que mais verbas absorveram na sua economia pela via do turismo. O relatório faz menção da subida da China e do Reino Unido para 3.<sup>a</sup> e 7.<sup>a</sup> posição respetivamente, e da descida de países como a França, Macau e Tailândia em uma ou duas posições.

**Tabela 1.2** - Receitas internacionais do turismo em mil milhões de dólares americanos

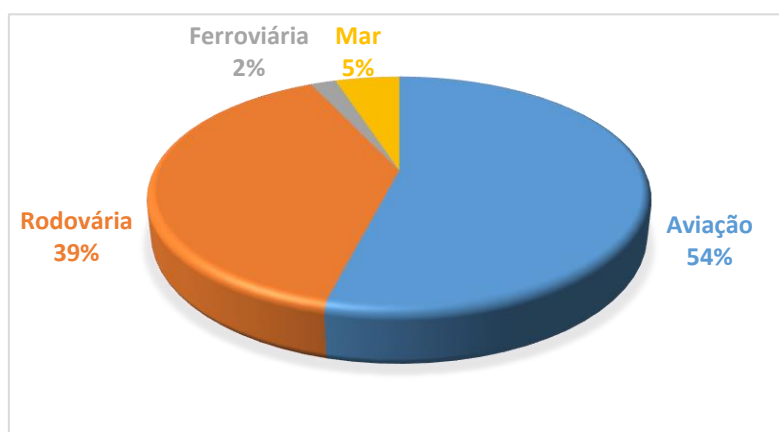
Países	US\$			
	Mil Milhões		Variações %	
	2013	2014	13/12	14/13
1. EUA	172.9	177.2	7.0	2.5
2. Espanha	62.6	65.2	7.6	4.2
3. China	51.7	56.9	3.3	10.2
4. França	56.7	55.4	5.6	-2.3
5. Macau (China)	51.8	50.8	18.1	-1.9
6. Itália	43.9	45.5	6.6	3.7
7. Reino Unido	41.0	45.3	12.1	10.3
8. Alemanha	41.3	43.3	8.2	5.0
9. Tailândia	41.8	38.4	23.4	-8.0
10. Hong Kong (China)	38.9	38.4	17.7	-1.4

*Fonte: World Tourism Organization (UNWTO), Tourism Highlights, 2015 Edition. Adaptado pela autora.*

Todo este crescimento económico e desenvolvimento das potências pode ser justificado pelo progresso da ciência decorrente do século XIX, da revolução industrial, da multiplicação das trocas comerciais e económicas e do desenvolvimento dos vários meios de transporte, este último em particular, como já referido, permitiu uma maior mobilidade das pessoas, em especial o transporte aéreo, que tem apresentando nas últimas décadas um elevado índice de desenvolvimento e crescimento e que tem na sua essência a expansão e globalização do turismo.

Neste sentido é notório que as chegadas internacionais continuem a ser lideradas pelos transportes aéreos e segundo a UNWTO (2015) mais de metade dos turistas internacionais deslocaram-se através de aviões (54%), enquanto os restantes realizaram as suas viagens pelos transportes terrestres (46%), ou seja por via rodoviária (39%), ferroviária (2%) ou marítima (5%).

**Figura 1.2 - Meios de chegadas internacionais**



*Fonte: World Tourism Organization (UNWTO), Tourism Highlights, 2015 Edition*

Como podemos verificar na figura 1.2 os viajantes continuam a preferir as viagens pela via aérea. Se fizermos uma rápida comparação com as deslocações efetuadas em 2013, verifica-se que houve um aumento de 1% nas deslocações por via aérea. Em 2013 e de acordo com a UNWTO, houve 53% de chegadas internacionais por meio da aviação contra as atuais 54% e no que toca a rodoviária a percentagem foi de 40% para os atuais 39% de 2014, registando-se neste caso uma descida de 1 p.p. mantendo as restantes valores muito semelhantes (UNWTO, 2014).

## **1.2 Contexto Atual e Importância do turismo Angolano**

### **1.2.1 Evolução Comparativa das Chegadas às Fronteiras Nacionais**

O turismo é das indústrias com maior e mais rápido crescimento e impulsionador da economia em países emergentes (UNWTO, 2014). Desempenha um papel estratégico enquanto fator de desenvolvimento económico e social de uma determinada região e Angola não será exceção, pese embora o setor ainda não ser considerado um dos mais importantes na economia angolana e representar cerca de 0,75% do PIB em 2011 (MINHOTUR, 2012).

O rendimento é um dos principais fatores que influenciam o consumo, e quando este não é suficiente para obtermos tudo o que desejamos, fazemos escolhas, que recaem em primeiro lugar para as necessidades básicas e o preço dos bens está intimamente ligado a essas escolhas.

Assim, podemos dizer que a relativa estabilidade económica que o país tem apresentado nos últimos anos a nível da moeda e dos preços, permitiu criar uma certa perspetiva de crescimento da indústria hoteleira e é notório o aumento acentuado das viagens turísticas nos últimos anos, a nível interno, o chamado turismo doméstico, mas principalmente ao exterior para países como Portugal, China, Estados Unidos e Namíbia. Estes são destinos de eleição, quer seja por questões de saúde, negócio ou lazer. Este aumento pode ser justificado pelo aumento no rendimento das famílias, a relativa diminuição nas assimetrias e maior empregabilidade, fazendo com que no planeamento do orçamento familiar o item viagens e ou lazer fosse uma constante, segundo o Centro de Estudos e Investigação Científica da Universidade Católica de Angola (CEIC/UCAN, 2013).

Angola é um país que possui uma enorme diversidade e riqueza e é costume ouvir-se falar do país como sendo um país “abençoado por Deus”, de difícil caracterização quanto à sua maior riqueza, entre o seu povo, com toda a sua herança cultural e os seus recursos naturais. É caracterizado como um país “jovem” com uma cultura e história ainda por explorar, tal como o turismo, país cheio de energia, cor e ritmos que fazem as delícias de quem por lá passa e se permite ouvir, os sons de vários instrumentos, desde o batuque a marimba. Diria que o melhor do país é a sua gente, o seu povo, a sua alegria, ou seja, o

maior patrimônio turístico de Angola é o próprio angolano. Infelizmente, a crise atual poderá contribuir para a redução dos níveis de desenvolvimento que o país tem vindo a almejar.

Angola é membro da OMT desde 1989, mas apenas após a guerra civil de 2002 é que o Executivo Angolano teve a visão de apostar na indústria do turismo como uma forma para o desenvolvimento social e como gerador de riqueza no país, através da captação de investimentos nacionais e estrangeiros. Para isso foram criados vários megaeventos que permitiram a exposição do país a nível nacional e internacional, como por exemplo o Campeonato Africano das Nações (CAN) em 2010. Os diversos eventos organizados tinham como principal objetivo divulgar o nome do país além-fronteiras, mostrar que Angola era um país com estabilidade política e social, que acima de tudo precisava de mão-de-obra qualificada e investimento externo para que pudesse desenvolver-se e tornar-se uma economia competitiva (MINHOTUR, 2014).

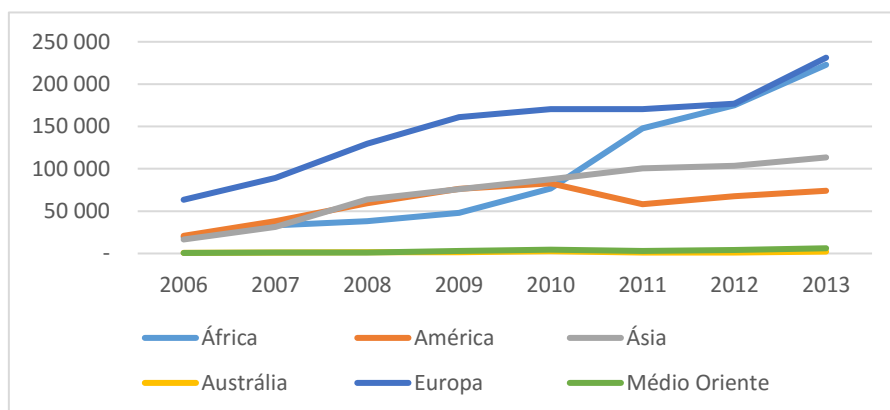
De acordo com o MINHOTUR (2014), no período compreendido entre 2006 e 2013, chegaram às fronteiras nacionais angolanas cerca de 3 mil milhões de turistas provenientes de África, América, Europa, Ásia, Austrália e Médio Oriente como podemos verificar na figura 1.3. Constata-se que ao longo do período em análise, a chegada de turistas à fronteira nacional tem apresentado um crescimento expressivo, verificando-se uma certa redução no número de chegadas apenas no ano 2011, à exceção dos turistas de África.

O turismo angolano depende de um número reduzido de mercados, sendo a Europa o continente emissor mais significativo, (Akz 1.192.829) representando uma taxa de 39% das chegadas, seguido de África (Akz 761.025), Ásia (Akz 592.803) correspondendo a 25% das chegadas e a América com uma representação de 16% ao longo de todo o período (Akz 477.562).

O aumento na procura do mercado pelos diversos continentes pode ser justificado, segundo Costa et al. (2014), pelo aumento de infraestruturas hoteleiras e turísticas no país, melhoria das acessibilidades, melhoria das condições de segurança, maior facilidade ao nível de transportes aéreos, aumento dos negócios internacionais e o grande interesse económico que Angola tem suscitado.

Ainda no que toca à evolução das chegadas de turistas a Angola ao longo dos anos em estudo, apenas nos anos de 2007 e 2008 o número de turistas provenientes do Médio Oriente se manteve inalterado (1.098). Entre 2010 e 2011 houve uma redução relevante nas entradas de turistas, sendo que nos restantes anos e proveniências houve sempre um aumento de chegadas a Angola.

**Figura 1.3** - Evolução das chegadas de turistas no período compreendido entre 2006 e 2013



*Fonte: MINHOTUR, (2006 a 2013a). Elaborado pela Autora.*

É importante referir que, embora em termos absolutos o número de chegadas tenha aumentado sempre (em 2006 chegaram 121.426 mil turistas e em 2013 foram 650.033 mil), globalmente podemos afirmar que o melhor ano foi 2007, que em média teve um aumento de 71,2%; nos restantes anos o aumento percentual foi inferior mas sempre positivo excluindo o ano de 2011 em que se observou um decréscimo de 2,2%.

Fazendo uma análise mais profunda para cada continente e a contribuição que cada país teve podemos dizer o seguinte:

Relativamente a África, os principais países deste continente, de acordo com dados recolhidos, representaram 73% do total das proveniências. Os principais mercados emissores ao longo do período em análise que mais se destacaram são a África de Sul ocupando o primeiro lugar com 48%, seguida da república vizinha da Namíbia com 25%.

Relativamente à América, a proporção dos principais países emissores do continente foi de 86% do total das chegadas deste continente. Os principais mercados emissores ao longo do período em análise foram o Brasil com 59% e os EUA com 27%.

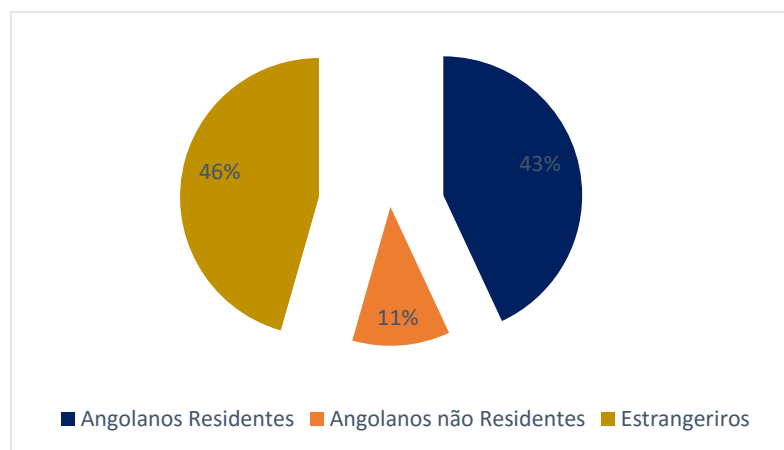
No que se refere à Ásia o fluxo de turistas dos principais países deste continente situou-se em 90% do total das proveniências do continente. De entre os 3 principais emissores deste continente, destaca-se a China que ocupa o primeiro lugar com uma larga vantagem perante os outros países emissores 71%, contra 10% da Índia e 9% das Filipinas.

O peso dos principais países emissores do continente europeu corresponde 81% do total das proveniências do continente e em destaque encontra-se Portugal com 52%, seguido de França e Reino Unido com 15% e 14% respetivamente.

De acordo com MINHOTUR (2011) o turismo doméstico ou interno resulta das deslocações dos residentes de um país, quer tenham a nacionalidade ou não neste país, viajando apenas dentro do próprio país. Ou seja é uma procura turística constituída pelos visitantes não residentes e pelos visitantes residentes.

Como podemos verificar na figura 1.4 referente ao ano 2013, a capacidade de deslocação dentro do interior do país é feita maioritariamente por estrangeiros residentes representando 46% em comparação com os nacionais que possuem uma desvantagem de 3% p.p. em deslocações dentro do interior do país.

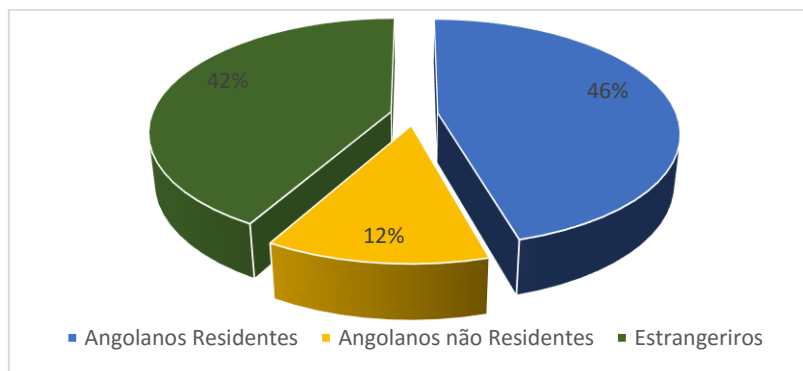
**Figura 1.4 -** Chegadas de turistas às fronteiras nacionais em percentagem



*Fonte: MINHOTUR, (2014)*



**Figura 1.5** - Dormidas nos empreendimentos turísticos em percentagem



Fonte: MINHOTUR, (2014)

Porém, analisando os números que a figura 1.5 apresenta podemos verificar o inverso ao nível das dormidas, ou seja, a taxa de ocupação dos empreendimentos turísticos teve um peso maior no lado dos residentes angolanos com aproximadamente 46% contra os 42% dos estrangeiros. Relativamente à permanência dos hóspedes nos empreendimentos no período em análise, os estudos indicam que, em média, os hóspedes permanecem 2,8 noites, ou seja entre 2 a 3 noites, e o destaque vai para os angolanos residentes com 3 noites, enquanto os estrangeiros não residentes representam em média 2 noites.

Em 2013, os empreendimentos turísticos do país receberam 1.152 mil hóspedes, correspondendo a um acréscimo de 170.562 em comparação a 2012. No seguimento da mesma análise fez-se a comparação do número total dos hóspedes estrangeiros não residentes com o total de chegadas de turistas às fronteiras nacionais, concluindo-se que a taxa de ocupação das unidades de alojamentos em 2013 rondou os 99% dos turistas (MINHOTUR, 2014).

### 1.2.2 Efeitos Económicos do Turismo

Assim, “ (...) *analisar o **impacto económico** do turismo é analisar o lugar que ocupa o turismo no comércio internacional e nas economias nacionais; é isolar e avaliar os fatores quantitativos que estão na base do desenvolvimento do turismo; é também identificar os principais elementos que permitem estimular ou entravar o seu desenvolvimento no futuro e examinar os resultados da actividade turística fazendo as comparações com os outros sectores da economia*” Lanquar (citado por Henriques, 2006).

O setor do turismo em Angola não gera ainda o impacto pretendido, em função da baixa contribuição que tem no PIB e da dificuldade de se avaliar claramente as medidas criadas designadamente, a formação ou o investimento direto. No entanto, existem alguns indicadores macroeconómicos apresentados pelo MINHOTUR ao longo dos últimos anos que nos permitem ter uma ideia de como está a situação atual do turismo no país.

A contribuição do turismo para a balança de pagamentos em 2013, no que concerne às viagens, registou um saldo superavitário de 1.067,37 milhões de dólares e a clara relação entre o turismo e o emprego mostrou que no ano em curso o turismo contribuiu para a criação de mais de 15 mil postos de trabalho diretos. No que toca aos efeitos do consumo, que são os gastos que os turistas efetuam no país gerando-se deste modo receitas, é relevante mencionar que a UNWTO considera que o turismo é um dos maiores impulsionadores da economia em países em vias de desenvolvimento e é capaz de fazer desenvolver em simultâneo a economia de países desenvolvidos e em vias de desenvolvimento, e no caso de Angola este desenvolvimento traduz-se nas receitas que o setor turístico nacional tem arrecadado.

A tabela 1.3 apresenta a evolução das receitas entre o período de 2006 a 2013, sendo que o total das receitas apuradas para o período em estudo corresponde a Akz 445 mil milhões. Importa referir que estes dados foram obtidos através do caderno estatístico do MINHOTUR, pelo que poderão encontrar-se um tanto quanto subavaliados, mas para efeitos de estudo optamos pela utilização dos mesmos para que se pudesse seguir um modelo uniforme ao longo dos períodos.

**Tabela 1.3** - Distribuição das receitas associadas ao turismo de 2006-2013 (mil milhões de Akz)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Outras</b>	0,6	0,40	1,3	0,9	5,9	1,9	2,2	3,7
<b>Bebidas</b>	1,1	2,5	2,7	6,3	8,1	7,8	13,7	16,9
<b>Alimentação</b>	2,5	6,2	6,7	14,5	15,9	18,8	24,1	42,7
<b>Agências de Viagens</b>	2,8	8,5	15,2	13,0	16,9	18,8	19,9	24,0
<b>Alojamento</b>	5,6	7,9	8,6	10,6	17,5	17,6	19,5	31,6
<b>Total</b>	<b>12,6</b>	<b>25,5</b>	<b>34,5</b>	<b>45,3</b>	<b>63,8</b>	<b>64,9</b>	<b>79,40</b>	<b>119</b>

*Fonte: MINHOTUR, (2014). Elaborado pela Autora*

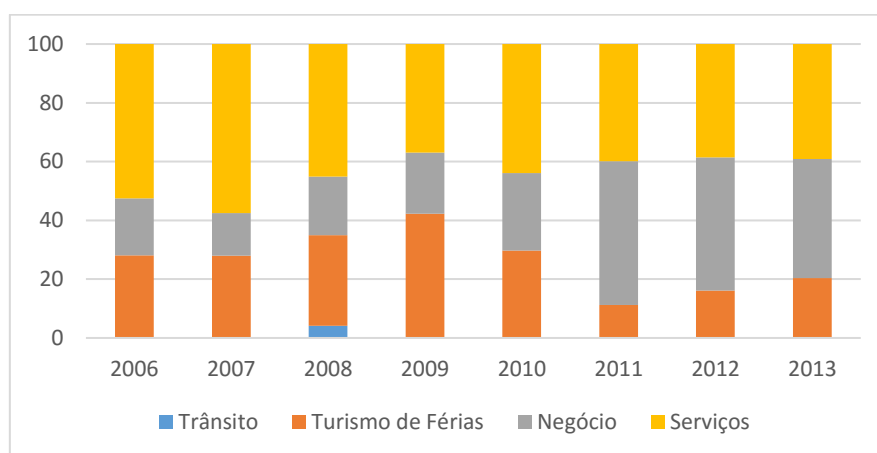
Ainda na tabela 1.3 podemos observar a distribuição das receitas ao longo dos anos. As bebidas e a parcela representativa de outros são as que menos peso têm no cômputo geral. As restantes, nomeadamente a alimentação, alojamento e agências de viagens têm sempre um grande peso variando o predomínio. Examinando os valores acima apresentados podemos afirmar que em 2006 e 2010 as receitas de alojamento foram de Akz 5,6 mil milhões correspondendo a (44,2%) e de Akz 17,5 mil milhões (28%) respetivamente. Em 2007 e 2008 foram as agências de viagens que mais contribuíram para as receitas com Akz 8,5 mil milhões (33%) em 2007 e Akz 15,2 mil milhões (44%) em 2008, a alimentação destacou-se em 2009 (32%), 2011 (29%) e 2013 (36%). O aumento da procura traduzido nos valores do alojamento e das agências de viagens podem ser justificados com a paz e estabilidade que o país apresentou a partir de 2002, com o aumento de mais empreendimentos e com o megaevento realizado em 2010, o CAN.

No âmbito dos principais motivos de viagens, o turismo angolano é caracterizado pelas motivações geradas maioritariamente pelo turismo de negócio, fruto da oportunidade que o país apresenta aos investidores através de incentivos fiscais, relativa facilidade na obtenção de vistos, oportunidade de crescimento das empresas, rápida recuperação de retornos dos investimentos e pelo turismo de serviço – característico dos “expatriados” ou seja, a entrada de mão-de-obra externa qualificada ou não (MINHOTUR, 2011).

A figura 1.6 ilustra as várias motivações de viagens efetuadas ao país no período entre 2006 a 2013. Verificou-se ao longo dos anos uma oscilação positiva e negativa entre todos os motivos de viagens, no entanto, as chegadas por motivos de serviços ao país são as que mais predominam representando 42% no cômputo geral do total das viagens ao longo do período (1.279.144).

Seguidamente, a tipologia do turismo de negócios representa, em termos de chegadas, a segunda maior fatia de 34% (1.037.252). Se analisarmos a variação ao longo dos anos, verificamos que anualmente mais de 50% das chegadas de turistas são profissionais quer seja de serviço ou negócio. Porém em 2009 houve um aumento do turismo de férias, o que pode representar um sinal positivo para que se possam criar estratégias na captação de mais turistas para esse segmento.

**Figura 1.6-** Motivações de viagens entre 2006 a 2013



*Fonte: MINHOTUR, (2014). Adaptado*

É importante salientar a participação que a hotelaria e seus similares têm desempenhado para o desenvolvimento do turismo ao longo dos anos em Angola. Devido a algumas dificuldades de acesso a certos pontos turísticos, a falta de infraestruturas, equipamentos específicos e especialmente mão-de-obra qualificada, têm condicionado o desenvolvimento do turismo em Angola. Os seus recursos naturais e artificiais, a sua gastronomia e cultura têm contribuído de forma significativa para o seu desenvolvimento.

### **1.2.3 Visão do Turismo de Angola 2020**

As projeções efetuadas na agenda 2011-2020 existentes no Plano Diretor do Turismo de Angola (PDTA) para o desenvolvimento do setor em Angola, apontam que chegarão às fronteiras nacionais aproximadamente 4,5 milhões de turistas em 2020 gerando receitas anuais no valor de 4,6 milhões de dólares americanos, representando 3,21% do PIB nacional. Do mesmo modo prevê-se que o turismo contribua com cerca de 950 mil postos de trabalho diretos e indiretos, ou seja, espera-se que seja capaz de absorver cerca de 3,99% do emprego (MINHOTUR, 2013b).

Os objetivos traçados nesta agenda para o crescimento e desenvolvimento do turismo são bastante ambiciosos, tendo em conta a grande dependência que o país tem em relação ao petróleo. No entanto, ao desejar que o turismo se imponha como um setor de importância estratégica, Angola intitulou-se como um “país jovem e divertido” que tem como visão potenciar o destino como espaço de diversão e de animação em África, através da

promoção do seu riquíssimo património cultural, natural, de praias, desporto e o resgate da sua gastronomia como fator diferenciador (MINHOTUR, 2013b).

Para que tal diferenciação, diversificação e descentralização das práticas turísticas tivessem lugar, definiram-se como produtos estratégicos a cultura, o sol & mar e a natureza. No que à cultura diz respeito, para além dos resgates e valores culturais que o país se tem debatido a vários níveis, a prioridade passou pela candidatura da cidade de M'Banza Congo a património cultural da humanidade. Por outro lado, a criação de quatro polos de desenvolvimento turístico, dois deles ligados ao produto sol & mar na província de Luanda, (Futungo de Belas e o polo de Cabo Ledo) e outros ligados à natureza, onde na província de Malange encontramos a segunda maior Catarata de África – o polo de Kalandula e por último o polo da Bacia de Okavango na província do Kuando Kubango.

Angola é sem dúvida um país com grande inclinação para o desenvolvimento da prática de turismo, mas, para que possa ser alcançado este objetivo, a palavra-chave da atual forma de gestão deverá ser a descentralização. A descentralização pressupõe autonomia administrativa e a participação efetiva nas decisões estratégicas de âmbito nacional, provincial e municipal com a preocupação do envolvimento de toda a comunidade, no intuito de se criar uma imagem coesa e o orgulho do cidadão nacional na divulgação e participação do destino turístico. Ainda assim, será preciso desenvolver a cadeia de distribuição turística direta e indireta para que possamos dinamizar o turismo em Angola.

Poon (citado por Henriques, 2006) enfatiza que a distribuição turística é “uma das actividades mais importantes do sistema turístico pois sem a adequada cadeia de distribuição no mercado, nem os melhores destinos do mundo teriam facilidade em sobreviver.”

A figura 1.7 ilustra a importância dos canais de distribuição do turismo tradicional, onde podemos verificar a que a distribuição interliga produtores e consumidores através de vários canais que constituem a função de intermediação.

Todavia, Angola só poderá tornar-se num destino competitivo quando de facto, os investimentos que as instituições públicas e as privadas realizarem estiverem melhor direcionadas para questões relacionadas com os outros intervenientes que compõem a

cadeia de distribuição. É mais notória a existência de grandes investimentos em alojamentos do que, por exemplo, nos transportes, parques de diversões, casinos, ou a combinação de ofertas de pacotes turísticos entre os diferentes intervenientes da cadeia. E ainda podemos acrescentar a carência de sinalização turística - comunicação visual dos atrativos turísticos, informação turística - postos de informações turísticos, estradas e capacitação turística dos prestadores de serviços turísticos e da população em geral.

**Figura 1.7** - Cadeia de distribuição turística



Devido aos efeitos económicos do turismo há que ter uma nova visão que pode passar também por tornar as viagens e o turismo em geral uma prioridade de desenvolvimento económico e de emprego, por reconhecer os contributos económicos e sociais da indústria e sua inclusão nos programas de criação de emprego, por promover as exportações, por estimular o investimento e estabelecer a conta satélite para as viagens e turismo como um sistema integrado.

#### **1.2.4 Fatores Determinantes do Turismo em Angola**

As mudanças políticas, económicas e sociais verificadas em Angola, especialmente após o fim da guerra civil, permitiram a livre circulação de mercadorias, bens, pessoas e capitais, entre as diferentes províncias e a consequente abertura e exploração das fronteiras aos visitantes estrangeiros, criando-se desta forma excelentes oportunidades de crescimento para a indústria turística no país.

O mercado turístico angolano tem apresentando uma evolução positiva no que toca à interação entre turistas e empresários do setor e como qualquer mercado é caracterizado por um conjunto de características inerentes ao próprio mercado, nomeadamente, os bens produzidos não podem ser armazenados, a presença do cliente é uma condição fundamental para que haja produção, não se pode deslocar a oferta turística pois é um produto compósito ou seja, comporta um conjunto de bens e serviços e é caracterizado por uma forte intangibilidade; o cliente paga por um conjunto de experiências sem antes a poder sentir (Costa, 2012).

Não precisamos ser economistas para compreender que a quantidade procurada de um determinado bem depende do seu preço, e de facto quanto maior o preço do bem, menor é a quantidade procurada desse mesmo bem e o inverso também é aplicável. Contudo, o preço não é a única determinante da procura. Na verdade são diversos os fatores que contribuem para aumentar ou reduzir a procura dirigida a determinado bem. Cunha & Abrantes (2013) fazem menção a diversos fatores, designadamente, os fatores socioeconómicos os quais fazem parte o preço, o rendimento, a demografia, a urbanização e a duração do lazer, bem como os fatores técnicos, aleatórios, psicossociológicos, sociais, pessoais e culturais.

Portanto, a preferência do consumidor representa uma grande variedade de influências culturais, sociais e históricas, podendo refletir necessidades físicas ou psicológicas permanentes ou temporárias e podem ser influenciadas artificialmente, por exemplo através de técnicas comerciais e de marketing.

Em quase toda a literatura oficial que se aborde sobre o turismo de Angola é consensual falar-se do turismo ao nível do seu potencial, para se impor como setor de importância estratégica, reconhecendo-se-lhe a capacidade para ajudar o país a ultrapassar as grandes dificuldades que o afetam, em virtude do potencial turístico que o país dispõe e da capacidade de se gerar riqueza com o seu desenvolvimento (MINHOTUR, 2011).

Porém, Angola precisa melhorar a sua política de turismo a nível nacional, dando oportunidade para que cada município crie a sua estratégia em função da sua realidade e posteriormente incorpore estas estratégias no plano diretor nacional. Também se deve criar uma estratégia de maior consenso entre o setor público e os agentes económicos

privados para a valorização do produto turístico como a cultura, a gastronomia e escolas de formação profissionais para qualificação da mão-de-obra nacional. É constantemente reivindicada pelo setor privado a falta de políticas do governo para ajudar a melhorar a precária qualidade dos serviços prestados no setor.

Cunha & Abrantes (2013) referem que a oferta turística deriva da própria procura turística, sendo esta definida em sentido amplo como o “conjunto de todas as facilidades, bens e serviços adquiridos ou utilizados pelos visitantes bem como todos aqueles que foram criados com o fim de satisfazer as suas necessidades e postos à sua disposição e ainda os elementos naturais ou culturais que concorram para a sua deslocação.”

Nos últimos anos foram criadas várias facilidades e melhorias na componente da oferta turística angolana. O mercado apresenta uma oferta turística diversificada e com forte potencial, sendo composto por recursos naturais, infraestruturas, equipamentos, acessibilidades, transportes, hospitalidade e acolhimento. Todas estas componentes da oferta turística estão inseridas em produtos estratégicos tais como, o produto cultura, natureza, reuniões e eventos, sol & mar. No entanto, a falta de qualificação e o desenvolvimento da oferta, bem como o débil desenvolvimento de infraestruturas e a fraca imagem de Angola enquanto destino turístico, impedem uma atividade turística com maior relevância (MINHOTUR, 2011).

Embora exista uma grande diversidade de oferta posta à disposição da procura, não se verifica grande procura turística em termos do segmento do turismo de férias, ainda que seja notório um crescimento ao longo dos anos. Portanto, podemos considerar que o determinante do turismo em Angola ainda está intrinsecamente ligado à captação de investimento estrangeiro, motivado pelo turismo de negócios e de outras atividades profissionais.

### **1.3 Situação Atual da Oferta Hoteleira de Angola**

Ao longo dos últimos anos, principalmente aquando da realização dos grandes eventos que Angola acolheu, verificou-se que havia escassez de oferta hoteleira no país. Neste contexto, investidores nacionais e estrangeiros iniciaram uma cruzada de investimentos no setor turístico, através construções de redes hoteleiras ao longo de todo o país, de modo



a possibilitar que Angola se posicionasse em pé de igualdade a nível de ofertas de alojamento com os demais países de África para, por exemplo, acolher o CAN 2010.

O desenvolvimento do turismo angolano durante o tempo colonial, e consequentemente das redes hoteleiras, não se fez sentir apesar de todas as potencialidades turísticas do país e em 1972 a oferta hoteleira de Angola era constituída por 57 unidades, das quais 54,4% estavam localizados nas províncias de Luanda, Huambo, Huíla e Benguela (Costa et al., 2014).

Com a paz instaurada no país e a crescente internacionalização dos negócios resultante da globalização, a estrutura hoteleira nacional mudou muito desde então, consistindo fundamentalmente em empreendimentos turísticos de cariz independentes, derivados dos investimentos privados nacionais e estrangeiros. Embora o setor turístico continue com um défice de infraestruturas, dificuldades de acessos e transportes, preço elevados e mão-de-obra pouco qualificada, é notório em todo o país o envolvimento de todos, públicos e privados, na requalificação e recuperação dos empreendimentos, vias de acesso e telecomunicações e principalmente, a criação de mecanismos de desenvolvimento e formação de quadros angolanos.

Podemos afirmar categoricamente, que ainda temos um longo caminho a percorrer, visível a “olho nu”, mas não podemos dizer que não existem mudanças significativas nesse domínio e que o turismo não tem contribuído para relançar a economia local e consequentemente ter melhorado o nível de vida de setores jovens da população.

Existem vários tipos de estabelecimentos independentes, de todas as categorias e dimensões, nos mais variados locais e em função da procura do cliente, que podem ir desde hotéis, aldeamentos, apartamentos, *resorts*, pensões, entre outros, e estes podem ser encontrados em diversos locais em função da procura e oferta que se for gerando à volta da hotelaria, nas cidades, aeroportos, zonas urbanas ou suburbanas (Quintas, 2006).

O alojamento em Angola obedece ao Regime Jurídico dos Empreendimentos Turísticos, publicado pelo Diário da República de Angola (2016) e aprovado pelo Presidente da República através do decreto presidencial n.º 36/16 de 15 de fevereiro, onde vem espelhado no diploma a definição de empreendimentos turísticos, definidos como sendo

“estabelecimentos que se destinam a prestar serviço de alojamento, ao público em geral, mediante remuneração, dispondo, para o seu funcionamento, de um conjunto de estruturas, equipamentos e serviços complementares de acordo com a sua tipologia e especificidades”.

O mesmo diploma refere que os empreendimentos turísticos podem ser classificados num dos seguintes tipos:

- a) Estabelecimentos Hoteleiros;
- b) Conjunto Edificados para Turismo;
- c) Meios Complementares de Alojamento Turístico.

Há várias décadas que o sistema de classificação hoteleira funciona, principalmente em países turisticamente desenvolvidos, com o objetivo de se estimular a competição da indústria. O intuito dessa classificação é de orientar e facilitar o turista na compreensão e escolha dos serviços que deseja obter em função do preço que está disposto a pagar.

É do conhecimento público que existem inúmeras categorias de estabelecimento de alojamentos turísticos e que estes “diferem uns dos outros pela sua dimensão, pelo grau de conforto que oferecem, pelo tamanho das suas unidades de alojamento, pelos espaços disponíveis para os clientes, pelo nível da sua decoração e qualidade de mobiliário, pela variedade de serviços que oferecem, pela sua localização e arquitetura” (Cunha & Abrantes, 2013).

No entanto, desde 1962 a OMT, como esclarece Lawson (citado em Ruschmann & Tomelin, 2013), afirma que: “tem procurado desenvolver um sistema de classificação de hotéis que seja universalmente aceite.” Evidentemente que não havendo classificações uniformes nos diferentes países, quanto aos critérios e à simbologia usada, não é possível chegar a um consenso internacional quanto ao sistema de classificação.

Acrescenta-se também que “vários países europeus adotam um sistema baseado nas leis nacionais, mas o processo e critério de classificação dos hotéis variam, profundamente, sobretudo porque as exigências e expectativas dos seus cidadãos sofrem a influência de critérios de qualidade, gostos, hábitos e tradições variáveis de país para país” (Quintas, 2006).

Esta uniformização possibilitaria aos consumidores a obtenção antecipada de um referencial do conforto e dos padrões de serviço prestados por um estabelecimento, em função da classificação atribuída mundialmente que, para além de evitar desconfortos ao turista, beneficiaria também o turismo em geral, pois aumentaria os níveis de confiança aquando da decisão de deslocação para qualquer parte do mundo.

Existem países que não possuem qualquer sistema de classificação, como é o caso dos nórdicos. Outros, como a Inglaterra, possuem um sistema informal reconhecido pelo público. Por fim, temos um grupo de países, do qual Portugal faz parte, que obedece a critérios estabelecidos na lei, mas não de forma obrigatória por parte dos governos. Em Angola, a classificação dos empreendimentos turísticos é da responsabilidade do Ministério da Hotelaria e Turismo, com exceção das pensões que são da responsabilidade dos órgãos locais (Diário da República de Angola, 2016).

Existem várias tipologias de estabelecimentos hoteleiros, desde hotéis, hotéis-apartamentos, motéis, estalagens, pousadas e pensões. Segundo o Diário da República de Angola (2016) podem ser caracterizados do seguinte modo: “são empreendimentos turísticos destinados a proporcionar alojamento temporário e outros serviços acessórios ou de apoio com ou sem o fornecimento de refeições principais, e vocacionados a uma locação diária”. No entanto, o nosso estudo aborda apenas a tipologia de hotéis e neste podemos enquadrar a designação de Hotel Boutique.

Como anteriormente referido, a simbologia utilizada pelos diferentes países a nível internacional também não é uniforme; em alguns casos a identificação da categoria é feita por estrelas, outras há que é feita por letras ou por outros símbolos. No caso do país angolano utiliza-se uma simbologia mista; a categoria de uma a cinco estrelas e as designações de cinco estrelas de luxo, agroturismo, hotel rural, turismo de habitação. Em 2013 existiam no país 56 hotéis na categoria de uma estrela, 52 de duas estrelas, 53 três estrelas, 14 de quatro estrelas e apenas 3 de cinco estrelas em todo território nacional. De salientar que a maioria dos hotéis se encontra na capital do país incluindo os únicos hotéis de 5 estrelas (MINHOTUR, 2014).

Os meios de alojamento têm registado uma evolução extremamente rápida devido essencialmente à democratização do turismo e às alterações dos meios de viagens que estão na base dos fluxos turísticos. A segmentação da procura e o alargamento das viagens por diversos motivos nos últimos tempos contribuíram para evolução dos meios de alojamento de uma maneira célere. Os dados oficiais do MINHOTUR (2014) dão conta que, em 2013, existiam em Angola 5.766 estabelecimentos hoteleiros e similares em todo país, dos quais 1.322 correspondem aos empreendimentos turísticos disponíveis, contrastando com os 57 existentes há quarenta e um anos atrás.

Em termos de gerais podemos concluir que as maiores ofertas se encontram localizadas em apenas 3 províncias conforme ilustradas na tabela 1.4: Luanda, Benguela e Huíla, tendo a capital Luanda a maior representação de quase toda a oferta disponível com um total de 520 empreendimentos, com maior destaque para hospedarias, seguida da província de Benguela com 173 e por último a província da Huíla com 109 empreendimentos.

**Tabela 1.4 - Empreendimentos turísticos disponíveis no país em 2013**

Províncias	Hotéis	Aparthotéis	Albergaria	Pensões	Aldeamento Turísticos	Conj. Turísticos	Hospedaria	Motéis	Estalagens
Bengo	1	0	0	0	3	0	2	0	0
Benguela	21	6	0	67	0	2	77	0	0
Bié	1	0	0	21	0	1	16	0	0
Cabinda	6	3		26	3	2	4	0	0
Cunene	2	0	0	32	0	0	7	0	0
Huambo	9	3	0	37	0	3	18	0	0
Huíla	9	0	0	15	14	2	69	0	0
K.Norte	1	0	0	17	0	0	0	0	0
K.Sul	17	0	0	28	0	3	40	0	0
K.Kubango	0	0	0	5	2	0	5	0	0
Luanda	81	7	40	150	37	0	203	1	1
Lunda Norte	0	0	0	16	0	0	0	0	0
Luanda Sul	1	0	0	12	0	2	1	0	0
Malanje	6	0	0	18	0	0	0	0	0
Moxico	5	0	0	15	0	0	7	0	0
Namibe	3	1	0	16	3	0	17	0	0
Uíge	4	0	0	13	0	0	26	0	0
Zaire	11	1	0	24	0	1	0	0	0
Total	178	21	40	512	62	16	492	1	1

Fonte: MINHOTUR, (2014).

### **1.3.1 Indicadores de Avaliação do Turismo Nacional**

A importância do turismo em Angola pode ser medida através de alguns indicadores macroeconómicos que já tivemos a oportunidade de referir ao longo do documento. Os últimos dados disponibilizados pelo MINHOTUR, relativos a 2013, indicam um crescimento de cerca de 29% ao nível dos turistas relativamente a 2012, ou seja entraram 650.033 mil turistas. O país detinha uma capacidade de alojamentos na ordem de 20.842 quartos que, por sua vez, possuía 28.227 camas e dormiram em alojamentos entre estrangeiros e angolanos um total 3.230.149 hóspedes tendo estes turistas de acordo com os dados obtidos através do Banco Nacional de Angola (BNA)<sup>1</sup> gerado uma receita de 1.233,72 milhões de dólares americanos e uma despesa turística de 166,35 milhões de dólares americanos na balança de pagamentos.

#### *1.3.1.1 Capacidade de Alojamento Nacional*

De acordo com Cunha e Abrantes (2013) a capacidade de alojamento representa o potencial turístico produtivo de uma região que permite avaliar o número de dormidas que os meios de alojamentos oferecem num determinado período ou momento. Este indicador reflete-se de extrema importância visto constituir a base da oferta turística. A capacidade existente corresponde ao produto do número de camas ou algo semelhante, pelo número de dias do período, consoante se pretenda a capacidade de alojamento por um mês ou um ano, ou seja:

$$\text{Capacidade de alojamento} = \text{Números de camas} \times 365 \text{ dias}$$

Aplicando a fórmula acima descrita para o caso da hotelaria em Angola em 2013, tendo em conta que a capacidade hoteleira global existente do país era de 28.227 camas em relação a 3.934 camas que o país possuía no ano de 1972. Podemos atestar que este aumento permitiu uma oferta diversificada em termos de preço/qualidade e que em 2013 a capacidade total de alojamento do país garantiu, potencialmente, 10.302.885 de

---

<sup>1</sup> Fonte MINHOTUR

dormidas, excetuando outras variáveis como por exemplo, a sazonalidade ou quartos que estejam em manutenção.

Por outro lado, podemos também calcular a capacidade de alojamento em quartos com base na fórmula descrita abaixo, chegando-se à conclusão que a capacidade de alojamento potencial em quartos é de 1.607.330.

$$\text{Capacidade de alojamento} = \text{Números de quartos} \times 365 \text{ dias}$$

### *1.3.1.2 Permanência Média*

A permanência do turista em determinado destino além dos dias que primariamente ele se propôs, fornece dados importantíssimos em relação à capacidade do destino em oferecer produtos e serviços turísticos, que vão ao encontro das expectativas e necessidades trazidas pelo mesmo e de certa forma acabam por fidelizá-lo. Neste sentido, a permanência ou estada média é a relação estabelecida entre o número de dormidas verificadas numa localidade em todos os meios de alojamento e a entrada do número de turistas nos meios de alojamento, ou seja:

$$Pm = \frac{\text{Dormidas Totais}}{\text{Número de Turistas}}$$

Tendo em conta que o fluxo de chegada de turistas às fronteiras nacionais no ano de 2013, foi de 650.033 e o total de dormidas em todos os meios de alojamento em Angola foi de 3.230.149, podemos através da substituição dos valores na fórmula acima exposta, concluir que os turistas em média permaneceram no território nacional 4,97 dias.

$$Pm = \frac{3\,230\,149}{650\,033}$$

Cunha & Abrantes (2013) salvaguardam que as dormidas totais a serem consideradas são aquelas que se verificam em todos os meios de alojamento. Sugerem que também é possível dispor de um indicador de permanência, trocando o denominador da relação pela chegada de hóspedes aos estabelecimentos hoteleiros:

$$Pm = \frac{\text{Dormidas Totais}}{\text{Número de Hóspedes}}$$

O cálculo da permanência dos hóspedes nas unidades hoteleiras e meios complementares de alojamento em território nacional no ano de 2013 elaborado pelo MINHOTUR (2014) refere que em média os turistas ficaram nos hotéis 2,8 noites. Para elaboração destes dados houve a separação das chegadas de turistas versus dormidas de turistas e fez-se distinção do segmento de turistas em três categorias; angolanos residentes, angolanos não residentes e estrangeiros. No entanto, se nos socorrermos das fórmulas apresentadas bem como da teoria apresentada pelos autores chegamos à conclusão que houve um engano nos valores apresentados no documento em questão.

$$Pm = \frac{3\,230\,149}{1\,152\,532}$$

Porquanto, o mais correto seria o cálculo da permanência média com base na aplicação da primeira fórmula através da relação entre as dormidas totais e o número de hóspedes, chegando a conclusão que em média a permanência dos hóspedes ficou por 4,97 noites.

#### 1.3.1.3 Taxa de Ocupação

A taxa de ocupação hoteleira ou também designada como taxa de frequência de alojamento é um indicador de gestão que nos ajuda a compreender a evolução positiva ou negativa da unidade hoteleira, assim como a sua *performance* num determinado país, pelo que uma elevada taxa de ocupação constitui um bom estímulo para investimentos e o contrário não é aconselhado. Existem duas formas de calcular a taxa, se considerarmos todos os quartos existentes estamos perante a taxa de frequência bruta (Tfb), ou perante a taxa de frequência líquida (Tfl), quando são considerados apenas os quartos efetivamente disponíveis, de acordo com Cunha & Abrantes (2013):

$$Tfb = \frac{\text{Número total de dormidas}}{\text{Número de camas} \times 365} = 100$$

Ou

$$Tfl = \frac{\text{Número de dormidas totais}}{\text{Número de Camas} \times \text{Número de dias}} = 100$$

De acordo com a fórmula acima, a taxa de frequência bruta obtém-se pela relação entre o número de dormidas totais registadas em todos os meios de alojamento, ou seja indiscriminadamente; por outro lado a frequência líquida obtém-se pelo mesmo número de dormidas e a capacidade efetivamente disponível.

Tendo por base os dados oficiais do MINHOTUR (2013a), efetuou-se o cálculo da taxa de frequência bruta de Angola no ano de 2013, com o número de dormidas totais de 3.230.149 e número de camas 28.227. Como podemos verificar na fórmula apresentada abaixo a taxa de ocupação bruta correspondeu a 31,35% existindo desta maneira, com base na teoria, um excesso de oferta relativamente à procura. Estes valores vêm de certa forma contrariar as informações divulgadas, quer pela imprensa, quer pelo próprio ministério da hotelaria, sobre a escassez de infraestruturas.

$$Tfb = \frac{3\,230\,149}{28\,227 \times 365} = 31,35\%$$

#### *1.3.1.4 Índice de preferência pelos destinos turísticos*

As preferências dos turistas variam de destinos para destinos em função dos objetivos que cada turista tem, e o índice de preferência vem facilitar este trabalho na medida em que se propõe medir a preferência dos turistas por uma determinada região em detrimento de outras, e de que modo os locais se comportam em relação à evolução do turismo. Este grau de preferência (Pe) obtém-se através da relação entre o número de turistas que chegam a uma determinada localidade durante um ano (Ta) e o número global de turistas chegados ao país ou os hóspedes registados em todos os meios de alojamentos (Tt), ou seja:

$$Pe = \frac{Ta}{Tt}$$

Este índice pode ser aplicado com diversas variáveis dependendo do objetivo do estudo e dos dados disponíveis. Assim, no presente estudo como não temos o número de hóspedes de uma região específica de Angola, vamos assumir que os dados referentes ao



fluxo de chegadas às fronteiras nacionais que neste caso são 650.033 turistas representam o nosso numerador e as chegadas de turistas internacionais em África que foram de 56.100.000 turistas, serão a parcela do nosso denominador ou seja, o número total de hóspedes do país. Substituindo os valores na fórmula obtemos um índice de preferência em relação a Angola de 1,16%.

#### *1.3.1.5 Índice de saturação turística*

O índice de saturação turística ou também designado por indicador do impacto social mede a importância relativa do turismo em cada país, bem como a sua capacidade para suportar acréscimos adicionais da procura turística. O índice de saturação turística ( $I_s$ ) reflete a relação entre número de turistas que visita um determinado país ou região ( $T_a$ ) e a sua população total ( $P$ ), calculando-se da seguinte maneira:

$$I_s = \frac{T_a}{P}$$

Em 2013 o número de turistas que visitou o território nacional era de 650.033 e os resultados definitivos do censo realizados em 2014 pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) indicam que a população angolana é constituída por 25.789.024 habitantes, INE (2016). Utilizando os dados apresentados podemos concluir que o índice de saturação turística do país é de 2,52%.

## CAPÍTULO II – EMPREENDEDORISMO E DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO EM ANGOLA

### 2.1. Definições Gerais sobre o Empreendedorismo

*O empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a Revolução Industrial foi para o século XX*  
Jeffry Timmons, 1990

A sociedade está cada vez mais competitiva e exigente, o foco das preocupações empresariais nas últimas décadas motivadas pela situação económica, desemprego que cada vez mais empresas e pessoas enfrentam, leva a que os termos “empreendedorismo” e consequentemente “inovação” surjam nas últimas décadas como palavras de ordem.

Apesar de a literatura referir que o momento atual pode ser chamado de a “era do empreendedorismo”, este conceito foi evoluindo ao longo de várias décadas sendo atribuído a criação da palavra “empreendedorismo” a Richard Cantillon em 1755 e no início do século seguinte, em 1816, Jean Baptiste Say, vem corroborar a teoria de Cantillon ao fazer a distinção entre empreendedores e capitalistas e os lucros de cada um. Neste contexto os empreendedores foram vistos como pessoas racionais que assumem riscos calculados, aliados da inovação, criação de valor e como verdadeiros agentes da mudança (Costa & Carvalho, 2015).

De facto, assumir riscos e iniciar algo novo está ligado ao conceito do empreendedorismo. segundo Sarkar (2010) a palavra deriva do francês «entre» e «prendre» significando algo como “estar no mercado entre o fornecedor e o consumidor.” Para que haja fornecedor e consumidor é preciso que haja empresa criada, assim o conceito de Jonh Stuart Mill faz todo sentido quando, em 1848, referiu que o empreendedorismo está fundamentado na iniciativa privada, ou seja, advém de investimentos privados (Costa & Carvalho, 2015).

Na literatura sobre o empreendedorismo existe uma grande controvérsia a respeito da definição do termo empreendedor. A perceção sobre o papel do empreendedor depende do ponto de vista dos investigadores e da própria área de investigação. Os economistas associam o empreendedor com a inovação, elemento fundamental para o

desenvolvimento económico de uma determinada região, enquanto os comportamentalistas se concentram nos aspetos da criatividade, persistência, liderança e intuição, tentando entender o empreendedor como pessoa (Costa & Carvalho, 2015).

Entre os vários conceitos existentes, Araújo (2003) define “O ser empreendedor é marcado pelo espírito de inovação. Está na busca constante de algo essencialmente novo, não se satisfazendo em manter o seu negócio, quer inovar sempre.”

Duarte & Esperança (2014) referem ainda que o “Empreendedor é aquele que é capaz de conceber, de pôr em prática, e de estimular nos que os acompanham, uma atitude de desafio permanente, de vontade de superação da indiferença.”

No final do século XIX e início do século XX, vários estudos foram realizados no intuito de clarificar o conceito de empreendedorismo inúmeras vezes confundido com o de gestores. Se numa primeira fase eram encarados como aqueles que planeiam, organizam, dirigem e controlam as ações desenvolvidas na organização, agora, e cada vez mais, o papel do empreendedor está ligado aos executivos que decidem a afetação dos recursos disponíveis na empresa, sobre a associação de diferentes perspetivas, a inovação, ao processo de criação de empresas, à expressão organizacional do projeto empreendedor, à oportunidade e sua exploração ou comportamento (Costa & Carvalho, 2015).

As várias perspetivas acima abordadas levam-nos a identificar alguns autores que têm a inovação como principal foco do empreendedorismo. De entre os vários autores existentes podemos destacar o reconhecido economista e considerado o “pai da inovação” Joseph Schumpeter que em 1928 explicou como os empreendedores interferem positivamente no desenvolvimento económico, numa perspetiva claramente inovadora. Por sua vez, Baumol (1993) conseguiu definir dois tipos de empreendedores, os organizadores de negócios e os inovadores, compilando o legado deixado por Say (1833), Knight (1921), e Kirzner (1983), no primeiro caso escolhendo a assunção deixada por Schumpeter (1934).

É importante realçar a definição de empreendedorismo escolhida pelo relatório *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) em 2014, que em termos gerais, define “qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou nova iniciativa, tal como emprego próprio,

uma nova organização empresarial ou a expansão de um negócio existente, por parte de um indivíduo, de uma equipa de indivíduos, ou de negócios estabelecidos” (Reynolds et al., 1999).

Se perspetivarmos a definição de empreendedorismo de uma forma mais ampla podemos usar a definição sugerida pela *Entrepreneurship Center* na Universidade de Miami, no Ohio (citado por Sarkar, 2010) onde afirma: “Empreendedorismo é o processo de identificação, desenvolvimento e captação de uma ideia para vida. A visão pode ser uma ideia inovadora, uma oportunidade ou simplesmente uma forma de fazer algo melhor. O resultado final deste processo é a criação de uma nova empresa, formada em condições de risco e de incerteza considerável.”

Ao longo dos vários estudos efetuados ao conceito empreendedorismo foram surgindo diversas formas de empreender, que de seguida passamos a designar algumas: empreendedorismo ético, de capital, eletrónico, familiar, comunitário, intra-empreendedorismo, empreendedorismo por necessidade e por inovação (Sarkar, 2010). Este trabalho tem como objetivo desenvolver um projeto ligado ao empreendedorismo de inovação e criação de empresa.

## **2.2 Empreendedorismo em Angola**

### **2.2.1 Impacto do Empreendedorismo no Desenvolvimento Económico de Angola**

Os estudos de Carre e Thurik (citados por Costa & Carvalho, 2015) colocam bastante ênfase na importância do empreendedorismo para a criação de emprego comprovando a elevada contribuição deste no desenvolvimento económico e social. Estes princípios são atualmente aplicados na sociedade angolana, com características muito peculiares.

Após 27 anos de guerra civil findos em 2002, Angola tem-se assumido como uma potência regional no contexto da África subsariana, convergindo para uma economia de mercado com um rendimento anual do PIB/*per capita* (PPP) próximo dos 7.000 dólares. Impulsionada pelo aumento da produção petrolífera, entre 2004 e 2008, a taxa média de crescimento económico fixou-se em mais de 17% ao ano, posicionando Angola no topo dos países com maior crescimento a nível mundial.

O *The World Factbook* (23/08/2015) refere ainda que independentemente de todos os recursos que o país dispõe, o petróleo representa cerca de 50% do Produto Interno Bruto (PIB), mais de 70% das receitas fiscais e mais de 90% das exportações. Esta dependência em apenas um recurso, fez com que a maior parte do investimento fosse direcionado para a reconstrução das infraestruturas, reinstalação dos deslocados da guerra civil de 2002, com o exclusivo financiamento da economia petrolífera (<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>, 2015).

Neste contexto, a crise financeira global e a descida drástica no preço do barril de petróleo provocaram um abrandamento e um impacto significativo no crescimento económico angolano. Este facto levou a que em 2008 houvesse uma recessão global, entre os anos de 2009 e 2013 a taxa média anual tenha baixado para 4% e em 2014 tenha conduzido a uma descida do crescimento, que registou 3,5%.

Duarte & Esperança (2014) indicam que existem grandes vantagens associadas ao empreendedorismo, merecendo destaque a criação de novas empresas em que existe um ganho por parte da comunidade local através da captação de investimento, criando-se novos empregos e promovendo a competitividade e desenvolvimento de ferramentas de negócios ligados à inovação. Logo, a globalização e a competitividade que as regiões enfrentam constitui um incentivo para promover o desenvolvimento do empreendedorismo através da criação de emprego e do crescimento económico no contexto atual, tanto em termos de qualidade dos projetos, como no número de empreendedores, que deverá ser cada vez maior e mais diversificado em Angola.

Tal situação é, uma vez mais, espelhada pelo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) no seu estudo sobre o empreendedorismo em Angola onde o mesmo refere que (...) “o empreendedorismo, em particular, é reconhecido como um fator crítico para o desenvolvimento contínuo de Angola, uma vez que os empreendedores fomentam a inovação e a competitividade, operando como catalisadores das mudanças estruturais na economia e impelindo as empresas a melhorar a sua produtividade” (GEM Angola, 2008).

A nível de estratégias e reconhecimento do empreendedorismo para o crescimento do país, também foi considerado no Plano Nacional de Desenvolvimento (PND) 2013-2017 do governo de Angola, numa das suas políticas nacionais, que visam a “promoção do

empreendedorismo e do desenvolvimento do setor privado nacional.” (GEM Angola, 2013).

Vários estudos têm surgido no sentido de identificar as métricas adequadas para avaliar o impacto do empreendedorismo no crescimento económico, desde os estudos efetuados pela Organização de Cooperação Económica (OCE) e a Autoridade Estatística da União Europeia (EUROSTAT), que juntas criaram um conjunto de indicadores que assentam em três componentes chave e interdependentes. Estes indicadores passam por identificar quais os fatores chave determinantes do desempenho, que ações determinam o cumprimento dos objetivos e como a criação de emprego, crescimento económico e a redução da pobreza podem traduzir o valor criado pelo empreendedorismo (Costa & Carvalho, 2015).

Por outro lado, sabendo que um dos principais objetivos do estudo do empreendedorismo é o de perceber a relação existente entre a atividade empreendedora e o crescimento económico dos países, Gaspar (2010) diz que a conclusão de vários estudos indica que este objetivo pode ser alcançado através da relação estatística entre o PIB e a Taxa de Atividade Empreendedora (TEA) de um país.

Numa outra perspetiva de crescimento económico, se analisarmos o caso de Angola, é evidente a quantidade de vendedores ambulantes diariamente nas ruas de qualquer cidade angolana, o que nos permite concluir sem grande apoio estatístico, que é um país caracterizado também por uma larga economia paralela onde o trabalho informal, característica dos países em vias de desenvolvimento, é predominante. Baumol (citado em Gaspar, 2010) afirmou o seguinte: “conclui que o mais importante para o desenvolvimento de uma sociedade não é a quantidade de empreendedores existentes na economia, mas sim a sua distribuição entre diferentes atividades, nomeadamente entre a economia informal e a formal.”

As várias pesquisas efetuadas a fim de se obter dados credíveis acerca dos valores de desemprego não surtiram grandes efeitos, no entanto, o relatório económico de Angola publicado pelo CEIC/UCAN (2013) prevê que a taxa de desemprego em 2016 esteja aproximadamente nos 30,4%. No entanto, várias iniciativas têm sido desenvolvidas para a criação de emprego, tais como o incentivo ao empreendedorismo e a criação de micro,

pequenas e médias empresas capazes de garantir o autoemprego e gerar postos de trabalho na população em geral, fenómeno que atinge a população mais jovem do país (GEM Angola, 2013).

Quanto às facilidades para a realização de um negócio, o *Doing Business* (22/09/2015) no seu *site* oficial expõe um conjunto de regras que ajudam a impulsionar ou a restringir as atividades nos diferentes países analisados, desde a abertura de empresas até a resolução de insolvência. Entre 189 economias analisadas sobre diferentes parâmetros, Angola posicionou-se em 181.º lugar a nível mundial, descendo um ponto comparativamente com o ano 2014 (<http://www.doingbusiness.org/>, 2015).

Portanto, para os empreendedores atuais e potenciais, Angola ainda não se afigura um mercado tão apetecível para investimentos, tendo em conta as complexidades existentes, para desenvolvimento de atividades empreendedoras.

### **2.3. Apoios Existentes ao Empreendedorismo em Angola**

As reformas legislativas implementadas ao longo dos últimos anos no território nacional, nomeadamente, o Código Geral de Trabalho e o Código sobre o Imposto Industrial têm servido para melhorar o clima de negócios e consequentemente canalizar maior investimento privado, uma vez que elas permitem, entre outras coisas, tornar os procedimentos e práticas administrativas mais simples aos investidores.

As entrevistas realizadas em 2008 e 2010 pela GEM Angola aos especialistas, nas mais diversas áreas de empreendedorismo, a nível das condições estruturais do empreendedorismo, nomeadamente ao nível do apoio financeiro, das políticas e programas governamentais e da educação e formação em Angola, foram considerados por estes como parcialmente insuficientes, indicando que faltam políticas duradouras dirigidas à consolidação do empreendedorismo no país, em alternativa à falta de emprego. Por outro lado, os mesmos peritos afirmam que, no período em análise, a cultura angolana foi sempre vista como encorajadora e estimulante da atividade económica.

De entre vários programas criados pelo governo para combater a escassez de emprego e aumentar a empregabilidade por via do empreendedorismo, podemos destacar os implementados em 2012 e que estão diretamente ligados ao turismo, como o Angola

Investe, que tem como finalidade promover a concessão de financiamento de projetos a micro, pequenas e médias empresas angolanas através da diversificação da economia.

Temos também o Balcão Único do Empreendedor (BUE) que tem a finalidade de registar e prestar assistência a todos os clientes que pretendam gerir ou criar o seu negócio dentro do setor da economia (GEM Angola, 2012).

No que se refere ao turismo, o governo teve de assumir um papel de agente dinamizador da iniciativa privada, criando condições e garantias necessárias ao investimento para dois públicos-alvo poderem desenvolver as suas atividades: as grandes cadeias nacionais ou internacionais e as pequenas e médias empresas das mais diversas áreas ligadas à indústria hoteleira. Assim, o estado criou quatro tipos de benefícios que são: incentivos fiscais, apoios financeiros, supressão de barreiras burocráticas e a última deixou em aberto para outros assuntos, estes de carácter particular inerentes à atividade de cada empreendedor (MINHOTUR, 2013b).

## **2.4 Parâmetros Avaliados pelo Estudo GEM**

Segundo o GEM Angola (2014) desde 1999 que a *Babson College* – Estados Unidos da América (EUA) em conjunto com a *London Business School* – Reino Unido, realizam o maior estudo de empreendedorismo mundial através do projeto GEM. O objetivo deste projeto passa por analisar a relação existente entre o nível empreendedorismo e o nível de crescimento económico, ou seja, até que ponto o empreendedorismo influencia o crescimento económico de alguns países e, simultaneamente, determina as condições que fomentam e travam as dinâmicas empreendedoras em cada país.

Sarkar (2010) vai mais ao fundo da questão e dá uma explicação pormenorizada sobre os objetivos fundamentais do GEM identificando quatro: o primeiro objetivo passa por analisar até que ponto um país tem um nível mais empreendedor do que outro; o segundo passa por perceber se existem fatores implícitos ao nível da atividade empreendedora; o terceiro pretende saber se a promoção da atividade empreendedora tem por base políticas e quais são; e por último, o impacto que a atividade empreendedora tem no crescimento das diferentes economias.



O projeto GEM tem vindo a expandir-se: em 1999 participaram apenas 10 países, comparativamente com a participação de mais de 70 países em 2014. Angola iniciou a sua participação em 2008 e no ano de 2014 participou pela quinta vez, situação que tem proporcionado medir a evolução da atividade, tendo participado nos anos de 2008, 2010, 2012, 2013 e 2014.

Para realizar a sua avaliação, o estudo GEM tem em consideração as diferentes fases do desenvolvimento económico dos países. Desde 2008, as economias dos países participantes são classificadas como:

- Economias orientadas por fatores de produção; na sua maioria são países menos desenvolvidos, dependentes de recursos naturais e onde o setor agrícola é o garante da subsistência da população que habita grande parte em zonas rurais, estando a maior parte deles localizados em África e Ásia - Angola, Burkina Faso, Camarões, Uganda, Índia, Irão, Filipinas e Vietname (GEM, 2014);
- Economias orientadas por fatores de eficiência; nestas economias verifica-se um desenvolvimento do setor industrial que conseqüentemente leva ao surgimento de instituições de apoios à industrialização que vai aumentando a sua produtividade através de economias de escala. A maior parte destes países estão localizados na América Latina e Caraíbas – Argentina, Barbados, Belize, Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica, Equador, El Salvador, Guatemala, Jamaica, México, Panamá, Peru, Suriname e Uruguai (GEM, 2014);
- Economias orientadas por fatores de inovação; estão ligadas ao desenvolvimento de serviços através de tecnologias de ponta no sentido de proporcionar o crescimento económico e na sua maioria, são países mais desenvolvidos que apresentam este tipo de economia, localizando-se grande parte deles na Europa – Áustria, Bélgica, Dinamarca, Estónia, Finlândia, Grécia, Alemanha França, Reino Unido, Espanha, Portugal, Itália, Irlanda (GEM, 2014).

Dentro de cada país, dum ponto de vista macro, o estudo GEM (2014) considera três grandes focos de avaliação do impulso empreendedor, nomeadamente: os atributos

individuais do possível empreendedor, o valor social atribuído ao empreendedorismo e as atividades do empreendedorismo.

Analisando cada um destes focos mais pormenorizadamente, podemos dizer que os atributos individuais do empreendedor englobam a percepção que o indivíduo tem das oportunidades de negócio, a capacidade apresentada pelo possível empreendedor, a intenção de criar um novo negócio e também o receio do insucesso.

Relativamente ao valor social atribuído ao empreendedorismo, ele é fomentado através de três fatores, designadamente a forma como a sociedade encara a carreira de empreendedor, o *status* que é atribuído ao empreendedor de sucesso e a atenção que os *media* atribuem ao empreendedorismo (GEM, 2014).

Por fim, naquilo que se refere às atividades do empreendedorismo, a recolha de dados do GEM 2014, abrange todo o ciclo de vida do processo empreendedor e debruça-se sobre os indivíduos, enquadrando-os em duas fases distintas: quando os indivíduos são donos e gerem um novo negócio que proporciona remuneração salarial por um período superior a 3 meses e inferior a 42 meses (donos de novos negócios), e quando os indivíduos são donos e gerem um negócio já estabelecido e que está em funcionamento há mais de 42 meses (donos de negócios estabelecidos).

Os indicadores do empreendedorismo utilizados pelo estudo GEM 2014 estão divididos em duas partes. A primeira diz respeito ao início da atividade empresarial e engloba os empreendedores nascentes, ou seja, quando estes empregam recursos para começar um negócio do qual esperam ser donos. Engloba também os novos proprietários de negócios, o que significa que os indivíduos são donos e gerem um novo negócio que proporciona remuneração salarial por um período superior a 3 meses e inferior a 42 meses.

A segunda parte inclui a Taxa da Atividade Empreendedora (TEA) que mede a proporção de indivíduos em idade adulta (entre os 18 e os 64 anos) envolvidos na criação e gestão de negócios num processo de *start-up* (negócio nascente, até 3 meses) ou na gestão de negócios novos e em crescimento (entre 3 e 42 meses). Temos também o indivíduo que gere um negócio já estabelecido e que tira rendimento do seu negócio por um período superior a 42 meses, que são considerados donos de negócios estabelecidos. Por fim

avaliam a taxa de descontinuidade que apresenta a percentagem dos negócios que deixaram de funcionar, por diferentes razões, durante os últimos 12 meses.

## 2.5. Avaliação do valor do empreendedorismo a nível Global

Angola segue a tendência dos países africanos: destaca-se na perceção de que ser empreendedor é uma ótima carreira e confere alto *status* aos empreendedores de sucesso. Por outro lado, fica atrás do Botsuana e África do Sul relativamente à atenção que os *media* dão aos empreendedores (GEM, 2014).

Em África, nomeadamente em Angola, confere-se maior valor social aos empreendedores enquanto a Europa lhes atribui menor valor, como podemos verificar na tabela 2.1 que se apresenta seguidamente.

**Tabela 2.1** - Avaliação do valor do empreendedorismo a nível global

	<b>Perceção do empreendedorismo como carreira profissional</b>	<b>Elevado <i>status</i> social</b>	<b>Interesse dos <i>media</i> no empreendedorismo</b>
<u><b>Maior</b></u>	África	África, América do Norte	África, América do Norte (Ásia e Oceânia)
<u><b>Menor</b></u>	Europa	América Latina, Europa	Europa

*Fonte: GEM, (2014). Elaborado pela Autora.*

Tal como os outros países africanos que participaram no GEM 2014, Angola destaca-se por uma grande taxa de perceção de oportunidades e perceção de capacidades, de realçar que contrariamente a todos os outros países africanos, Angola tem maior perceção de oportunidades do que perceção de capacidades. Este facto justifica-se através da falta de políticas de educação e formação da população. O insuficiente investimento na educação a par da falta de infraestruturas são o maior bloqueio para o desenvolvimento do empreendedorismo em Angola (GEM, 2014).

Outro fator em que Angola se distingue dos demais países africanos é o receio de falhar (44,8 % Angola vs 23,8% média dos países africanos participantes neste estudo), situação que não impede os empreendedores angolanos de terem intenção empreendedora.

Esta vocação empreendedora é apenas comparável com os países da América do Norte, estando do lado oposto a Europa e a Ásia/Oceânia (destaque para os valores do Japão). Estes dados mostram que as condições do enquadramento empreendedor são fundamentais, independentemente do nível de evolução económica do país/região. África e América do Norte apresentam economias opostas com atributos individuais de empreendedorismo semelhantes.

Relativamente aos indicadores das atividades empreendedoras, Angola acompanha a tendência africana de grande número de negócios nascentes e novos proprietários. Outro dado importante é a diferença que existe entre o grande número de novos negócios (21,5) assim como o grande número de falências (15,1) e o baixo número de negócios já estabelecidos (6,5).

A nível de África, Angola registou uma Taxa TEA de 21,5%, o que significa que existem entre 21 e 22 empreendedores *early-stage* (indivíduos envolvidos em *start-ups* ou na gestão de novos negócios), por cada 100 indivíduos em idade adulta. Esta taxa é inferior à média do continente africano (21,5 Angola vs 26,0 média do continente africano). O número de negócios estabelecidos continua a ser baixo (6,5 Angola vs 13,2 média do continente africano) e por sua vez o número de negócios descontinuados continua a ser ligeiramente alto (15,1 Angola vs 14,0 média do continente africano). Em relação ao resto do mundo, a taxa TEA encontra-se na nona posição o que representa uma queda relativamente à evolução verificada ao longo dos anos, sendo apenas inferior ao Botsuana (32,8), Burkina Faso (21,7), Uganda (35,5), Tailândia (23,3), Bolívia (27,4), Chile (26,8), Equador (32,6) e Peru (28,8).

No que diz respeito a negócios estabelecidos, o valor apresentado por Angola é apenas comparável aos valores europeus (UE e não UE) e inferior aos valores apresentados pelo resto do mundo. O número de falências também é exageradamente grande, sendo apenas inferior ao apresentado pelo Uganda (21,2) Camarões (17,7) e igual ao Botsuana (15,1), (GEM, 2014).

## **2.6. Caracterização e Evolução do Empreendedorismo em Angola**

Os últimos dados disponíveis do GEM sobre Angola mostram que o país continua no topo dos *rankings* dos países mais empreendedores, com cerca de um terço da população envolvida em negócios recentemente estabelecidos. Desta forma, Angola segue a tendência que é muito comum em países da África Subsariana. No entanto, o contexto empreendedor em Angola apresenta algumas diferenças significativas com os restantes países vizinhos (GEM, 2014).

De realçar que o principal motivo da atividade empreendedora em 2012 em Angola, foi de oportunidade, ao contrário de 2008 e 2010, anos em que o principal motivo era a necessidade. Contudo, o número reduzido de empreendedores com capacidade de criar novas empresas com alto potencial de crescimento é baixo.

A idade é outro fator característico, sendo a maior probabilidade de indivíduos de meia-idade a iniciarem o negócio comparativamente à probabilidade de serem jovens ou jovens adultos. O intervalo da idade pode ser justificado pelo facto do empreendedor necessitar de alguma experiência, ou seja, é conveniente que possua um histórico positivo ou mesmo negativo sobre o negócio, apoio financeiro e de certa credibilidade juntos das instituições e pessoas envolvidas no empreendimento. Mas desde 2010 que não tem havido grandes alterações, a faixa etária dos 35 aos 44 continua a ser a mais empreendedora, com 43,9% dos indivíduos nessa faixa envolvidos em atividades de criação de negócios nascentes ou novos negócios. No entanto, em 2013 houve uma maior dispersão de faixas etárias da população, encontrando-se os empreendedores entre os 25 aos 34 anos e entre os 35 aos 44 anos (GEM, 2014).

O Estado angolano tem sabido dar respostas aos desafios ligados ao investimento do empreendedorismo ao longo dos últimos anos, apesar de continuar a existir a consciência que são necessárias algumas reformas profundas a nível da educação e infraestruturas no sentido de apoiar a promover o empreendedorismo. A opinião geral é consensual no que se refere às condições proporcionadas para começar um novo negócio: melhoraram muito nos últimos anos (GEM, 2014).

O relatório GEM Angola 2008 utiliza a taxa de Atividade Empreendedora *Early-Stage* (TEA) como principal índice para medir a atividade empreendedora e compará-la com alguns indicadores económicos. Esta taxa acaba por ser um indicador do crescimento económico que pode derivar da inovação nacional.

### **2.6.1 Evolução da taxa TEA**

Em 2008 os empreendedores foram avaliados tendo em conta o nível e características da atividade empreendedora em Angola e as condições estruturais do empreendedorismo no país. No que concerne ao nível e características da atividade empreendedora, a taxa TEA em Angola foi de 22,7%, significando que existiam cerca de 23 empreendedores *early-stage* (indivíduos envolvidos em *start-ups* ou na gestão de novos negócios), por cada 100 indivíduos em idade adulta (GEM, Angola 2008).

Em 2008, entre os países avaliados, Angola foi o país com a maior diferença relativa entre os dois tipos de atividade empreendedora *early-stage* (negócios nascentes e novos negócios). Em termos concretos, a relação entre negócios nascente e novos negócios foi 4,7 vezes superior a favor dos negócios nascentes.

Novamente em 2010 foi avaliado o nível e características da atividade empreendedora em Angola e as condições estruturais do empreendedorismo no país, sendo que Angola registou uma taxa TEA de 31,9%. O relatório GEM Angola 2010 definiu a taxa TEA de Angola como estando no top cinco das economias estruturadas por fatores de produção, tendo uma evolução de 9,2% comparativamente a 2008, bem como o aumento proporcional registado de empreendedores em 12,2% (GEM Angola, 2010).

Em 2012 os critérios de avaliação do empreendedorismo apresentaram uma ligeira alteração, passando o empreendedor a ser avaliado através de três perspetivas: atividade empreendedora, atitude empreendedora e aspirações dos empreendedores. É importante salientar que, pela primeira vez, foi incluído uma componente focada na relação dos jovens com o empreendedorismo com a idade entre 18 e os 34 anos. Neste contexto, a taxa TEA angolana registou o valor de 32,4%.

No mesmo ano, a taxa TEA posicionou-se no *ranking* seis do relatório GEM e foi considerada também a sexta mais alta das economias orientadas por fatores de produção,

tendo subido 0,5 p.p. do valor registado em 2010 (31,9%). Analogamente aos resultados de 2010, o maior destaque foi para o aumento da proporção de empreendedores de novos negócios, que passou de 16,3% para 18,9% da população adulta (GEM Angola, 2010).

O GEM Angola 2013 focou-se em quatro pontos fundamentais de análise, designadamente, a atitude e perceções da população angolana sobre o empreendedorismo, atividade empreendedora em Angola, aspirações empreendedoras da população e condições estruturais para o empreendedorismo. No que toca a atividade empreendedora, a taxa TEA registou uma descida (10,2 p.p.) comparativamente ao ano transato, situando-se em 22,2% e foi considerada a décima primeira mais elevada dos 70 países em estudo e a sexta mais alta das economias orientadas por fatores de produção.

O relatório do GEM Global de 2014 indica que apesar de Angola estar na categoria das economias orientadas por fatores de produção ou seja, economia cuja exportação de recursos naturais se caracteriza como principal fonte de vantagens competitivas, encontra-se em transição para uma economia orientada para eficiência, sendo esta caracterizada pelo desenvolvimento do setor industrial através da criação de maior produtividade em economias de escala.

Em 2014 o GEM Global voltou a analisar os países sobre três perspetivas, nomeadamente: valores sociais em relação ao empreendedorismo, atributos individuais e atividades empreendedoras. No que diz respeito à atividade empreendedora, Angola registou uma taxa TEA de 21,5% ou seja existiam cerca de 22 empreendedores *early-stage*, por cada 100 indivíduos em idade adulta, como podemos verificar na tabela 2.2.

**Tabela 2.2** - Variação dos valores TEA dos Angolanos

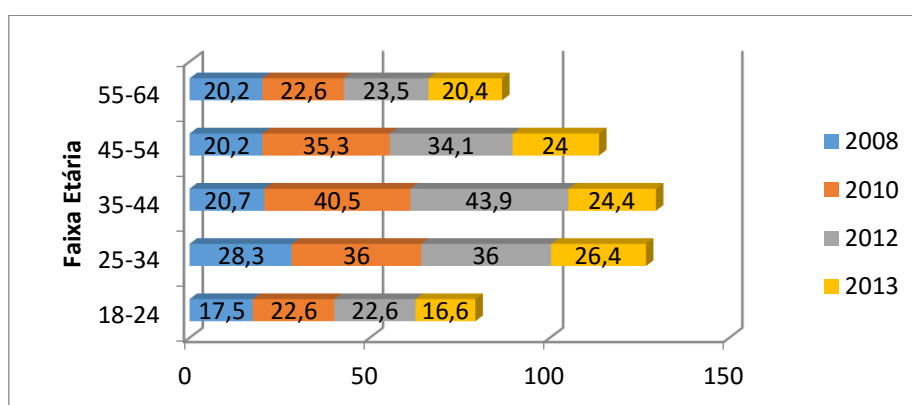
Anos	TEA	Variação
2008	22,7%	
2010	31,9%	9,2%
2012	32,4%	0,5%
2013	22,2%	-10,2%
2014	21,5%	-0,7%

*Fonte: GEM 2008 a 2014 (Elaborado pela Autora)*

## 2.6.2 Característica Demográfica dos Empreendedores Angolanos

Entre 2010 e 2012 a faixa etária onde havia registo de maior percentagem de empreendedores *early-stage* era a que compreendia as idades entre os 35 e os 44 anos, com as taxas de 40,5% e 43,9%, respetivamente, como mostra a figura 2.1. No entanto, contrariamente ao verificado nestes anos, em 2013, houve maior descentralização da atividade empreendedora por diferentes faixas etárias da população, seguindo-se percentagens muito próximas entre as diferentes idades como mostra a figura. Temos a faixa etária dos 25 aos 34 anos (26,4%) e a dos 35 aos 44 anos (24,4%) e por fim a faixa etária dos 45 aos 54 com uma diferença de 0,4 p.p.

**Figura 2.1** - Relação entre a faixa etária e o empreendedorismo em Angola



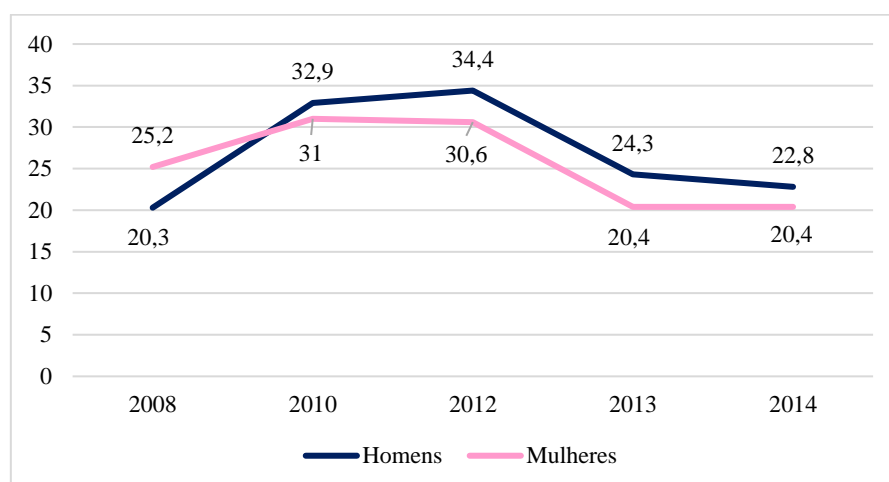
Fonte: GEM, 2008 a 2013 (Elaborado pela Autora).

No que ao género diz respeito, a participação das mulheres angolanas na reconstrução do país e na atividade económica tem sido notória ainda que maioritariamente possam existir mais mulheres no desemprego, em atividades informais ou mesmo em trabalhos domésticos.

Participação que também se faz sentir relativamente ao género dos empreendedores angolanos, como podemos verificar na figura 2.2, em 2008 cerca de 25% da população adulta do sexo feminino estava envolvida em atividades *early-stage* contra os cerca de 20% de homens, mostrando claramente que neste ano o sexo feminino liderou o empreendedorismo em Angola. Porém, esta tendência acabou por se inverter ao longo dos anos, mostrando um equilíbrio no ano de 2010, para passar a ser dominada pelo sexo masculino daí em diante. No entanto, Angola continua a destacar-se, entre as economias orientadas por fatores de produção, pela elevada proporção de mulheres empreendedoras.



**Figura 2.2** – Relação entre o género e o perfil do empreendedor Angolano



Fonte: GEM. Elaborado pela Autora

### 2.6.3 Motivação

A atividade empreendedora avaliada pelo relatório GEM 2014 classifica a motivação que leva o indivíduo a empreender em duas categorias, sendo elas: empreendedorismo por necessidade e empreendedorismo por oportunidade. A primeira categoria deriva daquele indivíduo que consegue aperceber-se da oportunidade de negócio gerada pelo mercado e aproveita; já a segunda pertence aqueles indivíduos que estão motivados a empreender por e simplesmente, porque existe falta de alternativas satisfatórias de emprego (Ferreira, Santos & Serra, 2008). A tabela 2.3 ilustra os altos níveis de empreendedorismo em Angola até 2010 motivados pela segunda categoria, empreendedorismo por necessidade.

**Tabela 2.3** - Evolução das diferentes motivações dos empreendedores angolanos ao longo dos anos

Anos	Oportunidades	Necessidades	Procura de Independência	Fatores Mistos	
<b>2008</b>	25%	47%	12%	16%	
<b>2010</b>	16,5%	42,3%	14,1%	27,1%	
<b>2012</b>	39,2%	27,7%	.....	33,1%	
<b>2013</b>	41,5%	32,4%	.....	26,1%	
<b>2014</b>	72,1%	24,5%	.....	43,4%	

Fonte: GEM 2008 a 2014 (Elaborado pela Autora)

De acordo com o estudo realizado pelo GEM ao longo do período analisado, 47% dos angolanos é empreendedor porque sente necessidade de arranjar um rendimento pela falta oportunidades de empregos existentes; por outro lado 25% da população aproveitou a oportunidade que existia no mercado através da criação da sua empresa e seguidamente

quem procurava a sua independência económica optou pela via do autoemprego 12% e por fim 16% das motivações resultam de uma mistura de fatores de oportunidade e não oportunidade.

Portanto até 2010, a principal motivação de criação de empresas por parte dos empreendedores angolanos era apenas para resolver as suas necessidades (42,3%) comparativamente com os que buscavam uma oportunidade (16,5%) optando pela criação do seu próprio negócio. Porém, desde 2012 que tem havido uma alteração no paradigma do empreendedorismo angolano, registando-se um decréscimo na rubrica empreendedorismo por necessidade, passando a oportunidade a constituir peso relevante da atividade de empreender (39,2%), em comparação com a necessidade (27,7%), verificando-se esta tendência até ao ano 2014 em que a oportunidade uma vez mais representou a motivação premente para empreendedores *early-stage* (72,1%). Este fenómeno coloca Angola em transição das economias orientadas por fatores de produção para fatores de eficiência.

#### **2.6.4 Atributos Individuais**

Relativamente aos atributos individuais constantes no GEM (2014) observamos que 69,7% dos indivíduos angolanos acredita ou tem uma perceção das oportunidades existentes no mercado para dar início a uma atividade empreendedora, comparativamente com 56,7% do ano transato, enquanto 61,7% diz ter a perceção das suas capacidades (competências, conhecimentos e ou habilidades) para criar um negócio e 39,3% indica que tem intenções de iniciar um negócio nos próximos 3 anos. Em 2013 em Angola, 42,1% da população indicou ter medo de falhar, de ter insucesso, como barreira à abertura da atividade empreendedora, comparativamente os 44,8% do ano anterior.

#### **2.6.5 Valores Sociais**

No que concerne aos valores sociais, podemos dizer que o ambiente cultural influencia os valores, comportamentos e atitudes da população de Angola e desde 2008 que existe uma imagem bastante positiva a nível dos valores sociais dos empreendedores e esta tendência tem vindo a crescer. Este fato é comprovado quando 75,1% dos angolanos em 2014 consideraram que iniciar uma empresa ou empreender é uma opção de carreira

profissional atrativa e quase 82% sentiu-se motivado por causa do sucesso e do elevado estatuto e respeito social que os empreendedores granjeiam, sendo que 71,7% referiu que os *media* são fundamentais neste processo. Porém, existem imensas razões para que um negócio não tenha um ciclo normal de crescimento e estas razões podem ser de ordem financeira, pessoais ou mesmo oportunidades de venda do próprio negócio. Em Angola, 15,1% dos adultos encerraram o seu negócio nos 12 meses anteriores à conclusão da sondagem à população adulta (GEM, 2014).

#### **2.6.6. Setores do Empreendedorismo em Angola**

De acordo com a análise efetuada aos vários documentos do GEM, verificou-se que existe maior preponderância da atividade empreendedora *early-stage* em Angola pelo setor orientado ao consumidor, sendo este caracterizado por um tipo de serviço de venda direta direcionado ao consumidor final no qual a hotelaria e restauração fazem parte. Desde 2010 que este setor apresenta uma taxa consideravelmente alta 78,6% em comparação aos outros setores, como o da transformação que, no mesmo ano, apresentava 12,8%, peso embora tenha havido em 2013 um aumento de 2,6%.

## CAPÍTULO III – ESTUDO DE MERCADO

### 3.1 Metodologia

As questões metodológicas têm como propósito responder aos objetivos delineados e dirigir a pesquisa. Uma vez que o presente trabalho tem como objetivo geral conceber um projeto de investimento que permita avaliar a viabilidade económica e financeira e subsequente implementação de uma unidade hoteleira inovadora, enquadrando-se no âmbito do curso de Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira, ramo optativo II designado por “Hotelaria, Empreendedorismo e Projetos de Investimentos”.

Nos capítulos anteriores foram reunidos um conjunto de indicadores considerados essenciais, ligados à indústria do turismo e da hotelaria, de forma a serem constituídas as bases de fundamentação para todo o investimento. Neste capítulo será elaborado um estudo, com base em diversas fontes de informação primárias e secundárias, para interpretar e identificar as oportunidades do mercado hoteleiro em Angola, dado que a elaboração de um projeto de investimento envolve um conjunto de estudos prévios que permitam preparar melhor as estimativas de desempenho futuro da empresa.

É fundamental abordar diversos aspetos de forma a construir um conjunto de ferramentas que possam auxiliar a tomada de decisões importantes como o investimento ou o financiamento. Neste contexto serão abordados alguns fatores como a concorrência, a localização, estudos técnicos e de dimensão, estudos de enquadramento legal, de rendibilidade, viabilidade económica e financeira, sensibilidade e risco.

Posteriormente fez-se também um levantamento de informações relacionadas com fatores estratégicos e de mercado, como a concorrência, segmentação de clientes, canais de distribuição e outros relacionados com o Marketing e o mercado em que a empresa irá operacionalizar.

Pretende-se com esta análise ao mercado, conseguir fundamentar posteriormente no capítulo seguinte a definição das premissas, parâmetros e variáveis que integram os modelos dos *cash-flows* atualizados. A viabilidade económica e financeira do Hotel

Boutique de Luxo Pérola Africana é posteriormente avaliada sob a perspectiva do capital próprio e dos capitais totais.

A opção da escolha do tema do presente trabalho tem como fundamento o facto de ser um assunto que tem despertado interesse na autora e que teve também interesse prático para a empresa onde esta desempenhou as suas funções. Desse modo, decidiu-se avançar com o projeto que, numa primeira fase, era apenas como um produto imaginário, mas que foi despertando maior interesse em aprofundá-lo a nível científico e eventualmente real.

Uma vez que a autora se encontra em Angola, a execução e implementação deste plano de negócio faz todo o sentido que seja desenvolvido e aplicado neste mercado, o qual incidirá sobre a criação e a implementação do Hotel Boutique de Luxo Pérola Africana, na cidade de Luanda, com intenções de se tornar real, após a análise de viabilidade do projeto. Apesar da informação utilizada ser baseada em dados reais, convém realçar que a mesma sofreu algumas alterações no intuito de garantir exequibilidade deste projeto.

Segundo Duarte & Esperança (2014) “um plano de negócio é um documento resultante de uma metodologia de planeamento que define o ponto de partida e os objetivos da empresa e traça o percurso que a organização deve seguir.”

De entre vários fatores motivacionais que influenciam o comportamento da autora e futura promotora, podemos destacar a necessidade de autorrealização, a independência, a realização pessoal, a observação de oportunidades interessantes ou mesmo necessidade de segurança, bem como a experiência anterior e a posição social (Ferreira et. al.,2008). Nesta ordem de ideias, importa referir que a realização deste trabalho é fruto de um sonho da autora fundamentado na sua experiência anterior e na necessidade de autorrealização, que há muito pretende que o mesmo deixe de ser um sonho e passe à realidade.

As definições para o investimento são várias, não existindo uma definição universalmente aceite. Araújo (2003) diz que o conceito de investimento “será toda a afetação de fundos feitos com o objetivo de obter determinados benefícios em termos de rendibilidade (...) num prazo mais ou menos longo, mas relativamente próximo.”

### **3.2 Evolução Histórica e Previsional do Setor e Tamanho do Mercado**

O contexto atual, a tendência e o tamanho do mercado angolano já foram abordados anteriormente no primeiro capítulo de uma maneira geral. A cidade de Luanda é a capital do país e é onde existe um crescimento mais acentuado das práticas de turismo, em especial o turismo de negócios e em função desta necessidade têm-se desenvolvido mais projetos imobiliários ligados à hotelaria. Em 2013 existiam 5.766 estabelecimentos hoteleiros e similares no mercado angolano e a sua maioria encontram-se localizados na capital, tal como já foi referido.

Segundo Costa (2010) a dimensão do mercado pode ser caracterizada como real ou potencial. Falamos de mercado real quando conseguimos obter dados reais sobre as atividades operacionais e financeiras das empresas concorrentes que nos permitem obter uma clara noção do volume de vendas da concorrência. Quando falamos em mercado potencial recorremos a previsões dos potenciais clientes e o volume de negócio que a empresa pretende alcançar.

Apesar da dificuldade encontrada na obtenção dos dados reais sobre as atividades operacionais e financeiras das empresas que concorrem diretamente com o Hotel Boutique para o cálculo do volume de vendas, os vários boletins estatísticos do Ministério da Hotelaria e Turismo de Angola mostram que existiu ao longo dos anos um crescimento bastante significativo, quer seja a nível de receitas, quer seja a nível de investimentos privados em hotéis de 4 e 5 estrelas. Se por um lado os investimentos permitiram maior concorrência entre as unidades, por outro permitiram um maior crescimento do mercado nacional, passando de cerca de 13 mil milhões de vendas totais no ano 2006, para um valor atual de aproximadamente 119 mil milhões.

As tendências de crescimento do turismo apontam que chegarão ao país aproximadamente 4,5 milhões de turistas em 2020 e o turismo de negócio em conjunto com os profissionais de serviços constituem atualmente cerca de 50% das chegadas dos turistas ao país. Importa realçar que estas chegadas apontam maioritariamente para um crescimento dos turistas alojados na cidade de Luanda. Quanto à quota do mercado nacional prevê-se um crescimento, traduzindo-se pelo peso do turismo no PIB, que passa de 0,75% para cerca de 3,21% em 2020.

### **3.3 Análise e Avaliação da Empresa face a Concorrência**

O correto conhecimento dos jogadores que atuam no mercado que se pretende entrar revela-se de extrema importância do ponto de vista estratégico para definir a posição da empresa. Uma vez que é importante conhecer os clientes, também é de extrema importância ter o correto domínio quais são os concorrentes diretos e indiretos a atuarem no mercado.

Até a data da elaboração do estudo não foram encontrados concorrentes diretos ou seja, com a mesma designação de hotel boutique e que se proponham a oferecer produtos e serviços similares capazes de satisfazer as necessidades da procura e próximos a localização que pretendemos nos fixar, no entanto, consideramos a existência de alguns concorrentes indiretos localizados no centro da cidade de Luanda com relativa proximidade de mais ou menos 3 km, que oferecem produtos e serviços diferentes, mas que podem satisfazer as necessidades do mercado.

Julgamos correto caracteriza-los por concorrentes indiretos porque apesar destes hotéis venderem os mesmos produtos e serviços possuem, designações diferentes da que nos propomos utilizar. Neste contexto, foram elaboradas pesquisas que nos permitiram avaliar as atuações de cada um deles. Os hotéis que fazemos referência são; o Hotel Epic Sana de 5 estrelas que possui 238 quartos com capacidade para 86.870 dormidas ao ano e um preço médio diário de Akz 80.000; o Hotel Trópico possui 280 quartos e é de 4 estrelas com capacidade de 102.200 dormidas ao ano e uma diária de Akz 65.000 e por último temos o Hotel Skyna também de 4 estrelas com 221 quartos com capacidade para 80.665 dormidas ao ano a um preço médio semelhante ao trópico de Akz 65.000.

As pesquisas realizadas pela autora através da observação direta possibilitaram identificar alguns pontos principais que nos permitem diferenciar-nos da concorrência e nos tornar mais competitivos.

Em função de algumas irregularidades observadas e conhecidas do público em geral, tais como o não saber o que o cliente espera, a deficiência no desempenho e promessas muitas vezes não atendidas, verificou-se que existirão boas condições para competir com as empresas concorrentes, para além de que o hotel se encontra privilegiado em relação aos

outros, devido ao facto de estar mais próximo do aeroporto e as suas instalações serem preparadas exclusivamente para clientes de negócios.

**Tabela 3.1** - Avaliação da empresa face a concorrência

	+/0/-	Porquê
<b>Gama de Produtos/Serviços</b>	-	Temos uma desvantagem na quantidade de produtos e serviços face à oferta disponibilizada pelos nossos concorrentes tais como spa, número de quartos, salas multifunções.
<b>Qualidade e Garantia dos Serviços</b>	+	Acreditamos que os nossos serviços terão mais qualidade uma vez que vamos implementar as regras de higiene e segurança alimentar internamente e escolher parceiros preocupados com a segurança alimentar. O facto de estarmos voltados principalmente para o segmento de negócios irá facilitar a nossa qualidade e o atendimento das suas necessidades. O nosso serviço terá como valores a cultura angola e a sua gastronomia.
<b>Atendimento Personalizado</b>	+	Sendo um Hotel Boutique de menor dimensão comparativamente aos concorrentes estamos em condições de executar um serviço rápido e proporcionar um atendimento, mais intimista, familiar e personalizado a cada cliente. Fazer com que o cliente “se sinta em sua casa, fora dela”. Esta será é uma das nossas vantagens competitivas.
<b>Comunicação</b>	+	A nossa missão será superar as expectativas dos clientes através de uma política de comunicação clara e direta, diferenciando-se dos nossos concorrentes, pelo valor percebido dos clientes.
<b>Notoriedade</b>	-	Somos uma empresa decididamente jovem a entrar no mercado com pouca experiência comparativamente a alguns concorrentes com 40 anos de experiência e reconhecimento do seu trabalho ou da sua imagem de marca.
<b>Preço</b>	+	A nossa vantagem competitiva passa também pelo preço. Os preços estimados para os nossos serviços estão adequados a capacidade do mercado e são inferiores aos praticados pela concorrência.

*Fonte: Elaborado pela Autora*

Na tabela 3.1 fez-se a comparação das vantagens competitivas do Hotel Boutique para com os seus concorrentes, utilizando a seguinte legenda: “+” a empresa é melhor; “0” a empresa é igual; “-” a empresa é pior. O porquê serviu para a justificação da posição encontrada comparativamente as outras unidades hoteleiras. Apesar de não estarmos no mesmo nível de classificação em termos de estrelas e *design*, estas são as unidades hoteleiras que atualmente dominam e almejam o mesmo mercado de clientes do Hotel Boutique. Ainda podemos concluir que o Hotel Epic Sana foi considerado como o



concorrente mais forte que teremos; os outros dois foram considerados concorrentes médios apesar da sua história no mercado. As investigações permitiram concluir que a média da taxa de ocupação dos 3 hotéis nos últimos anos rondou os 60%.

### **3.4 Potenciais Clientes**

Os critérios de seleção para o mercado-alvo deste projeto passaram pela experiência acumulada da autora ao longo da sua carreira na hotelaria e pelas pesquisas efetuadas através dos vários boletins estatísticos do Ministério da Hotelaria e Turismo de Angola. As informações adquiridas sobre o mercado, quer de natureza primária, quer de natureza secundária, permitiram compreender a existência de uma oportunidade de negócio para um conjunto de pessoas com valores e comportamentos específicos.

O perfil da clientela que a unidade pretende atingir possui necessidades muito singulares e está financeiramente bem posicionada, enquadrada na classe média e alta da sociedade, residente em outros países e nas diferentes províncias de Angola, estão em Luanda com intuito de fazer negócio, possuem grau académico de nível superior ou com elevada experiência profissional. Durante a semana a afluência de clientes, quer para área de alojamento, quer para consumo de comidas e bebidas na restauração, será essencialmente para o segmento de negócios e passantes para serviços diferenciados cuja estadia média é de três a quatro dias, tal como já foi referido anteriormente. O rendimento deste nicho de mercado é bastante elevado, uns porque todo o custo será suportado pelas empresas para as quais trabalham, outros porque são homens de negócios e os seus rendimentos estão acima de 1.000.000 kwanzas.

Um dos segmentos de clientes potenciais serão empresas e organismos tais como a Sonangol, Ministérios, OMS, MINHOTUR, Equipas de Futebol e Chevron. Estes classificam-se por grandes empresas devido o número de colaboradores que detêm, possuem boa imagem, oferecem diversos tipos de produtos de acordo com as suas áreas de atuação. Algumas possuem filiais a nível nacional e internacional e as pessoas que fazem parte destas organizações tendencialmente são mais informadas, mais exigentes e têm um estilo de vida mais virado para as tecnologias e exigem a personalização do serviço.

Também foram investigados os vários congressos, conferências e reuniões que têm acontecido durante o ano em Luanda, por organismos como o partido do Movimento Popular de Libertação de Angola (MPLA), congresso dos médicos e as cimeiras da Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral (SADC) que podem ter mais de 10.000 participantes.

### **3.5 Barreiras à Entrada**

Tendo em conta que a ideia do negócio se baseia numa necessidade identificada no mercado e o governo angolano também apoia a criação de novos investimentos hoteleiros no quadro da diversificação e desenvolvimento económico, acredita-se que, de um modo geral, não existam barreiras significativas.

Porém, supõe-se que a atuação da unidade hoteleira no mercado possa enfrentar algumas barreiras à entrada do ponto de vista legal, financeiro e técnico em função da conjuntura atual. Do ponto de vista legal ou estrutural acredita-se que a principal dificuldade seja a obtenção das licenças e autorizações, dada a burocracia existente, para a construção do empreendimento como uma unidade hoteleira com a designação de Hotel Boutique.

Embora a parte técnica não represente para os promotores uma grande dificuldade, estamos cientes que a falta de experiência dos mesmos irá representar um custo elevado comparativamente a outras unidades que já atuam no mercado e têm fornecedores, clientes internos e externos fidelizados detentores do conhecimento e da sua marca. Portanto, umas das barreiras existentes a nível financeiro será o elevado custo em investimento inicial para a formação e capacitação do capital humano pela falta de experiência registada e também em publicidade para dar a conhecer a marca sendo esta uma empresa nova e com pouca experiência a atuar no mercado.

Por último, acredita-se que haverá dificuldades na aquisição de mercadorias vindas do exterior, pelo facto de haver atualmente uma escassez de divisas no mercado nacional, que eleva em triplo os custos das atividades operacionais da unidade como por exemplo, a simples aquisição das matérias- primas. Ou seja, a atual situação que se vive em Angola, fruto da descida do preço do barril de petróleo, deverá originar um ajuste por parte das

empresas hoteleiras no sentido de estas se tornarem mais competitivas e eficientes uma vez que em Angola haverá menos procura pelos serviços hoteleiros.

### **3.6 Estratégias de Marketing**

#### **3.6.1 Segmentação**

Há alguns anos atrás era necessário um espaço físico para se realizar uma troca. Atualmente, nas economias modernas, já não se verifica essa necessidade dado que as transações dos produtos e a fixação dos preços podem ser realizadas por acordo entre compradores e vendedores à escala global e de diversas formas, de acordo com a necessidade, ou desejos específicos dos intervenientes (Kotler e Keller, 2006). Por outras palavras, a transação no mercado ocorre quando existe um acordo entre os que produzem e os que consomem bens e serviços com interesses mútuos.

Mas como o ser humano tem inúmeras necessidades que não são passíveis de serem satisfeitas por apenas uma empresa, existe a necessidade de segmentar o mercado, de forma que este apresente maior diversidade no consumo do produto ou serviço final. É necessário que as empresas forneçam diversas opções de consumo, com base nas diferentes características dos clientes, tais como os hábitos, os gostos, a idade, estrato social, sexo, local de residência, nível de educação, cultura ou religião. É importante a criação de grupos heterogéneos que possam exigir vários e diferentes *mixs* de produtos ou serviços, definindo-se assim o mercado alvo (Costa, 2010).

Os autores Kotler & Keller (2006) referem que para a seleção do mercado alvo é importante obedecer a um conjunto de critérios de segmentação efetiva que devem ser mensuráveis, substanciais, acessíveis, diferenciáveis e acionáveis. Fundamentalmente devemos ter um subconjunto de consumidores com interesses em comum, o qual possamos medir as suas necessidades para justificar a oferta de produtos diversificados e retirar dividendos a partir das ações de marketing. Em termos de demografia do mercado, os autores referem que a segmentação se efetua utilizando um conjunto de variáveis tais como, as variáveis geográficas, demográficas, psicográficas ou variáveis comportamentais.

Relativamente aos fatores geográficos não se definiu apenas uma só área de atuação. O nosso público-alvo está no mercado internacional, nacional, regional e local. Do mercado nacional considerado prioritário esperam-se turistas das províncias de Benguela, Cuanza Sul, Huíla, Cabinda e Malange dada a existência de maior proximidade, boas condições de acesso e grande representatividade destas regiões na procura por turismo de negócio. O mercado internacional, considerado como público secundário, a prioridade será a retenção do mercado de negócio europeu, turistas de nacionalidade francesa, brasileira e portuguesa. Também se pretende captar o mercado Africano em geral, nomeadamente países como a África do Sul e a Namíbia, dada a proximidade.

A previsão para a ocupação do hotel durante a semana recai sobre clientes com o perfil voltado para o turismo de luxo, mesmo sendo de negócio, pessoas organizadas que pretendem obter novas experiências e estão dispostas a pagar qualquer coisa, que viajam em primeira classe, ficam nos melhores hotéis e comem nos melhores restaurantes. Por outro lado, para o fim-de-semana espera-se que o público-alvo do hotel seja especialmente virado para o segmento do turismo de lazer e cultural, segmento de família, de certo modo numerosa, ou seja, casais com filhos cujo agregado familiar médio se situa em seis (ou mais) pessoas, se estivermos a falar de angolanos por exemplo, e durante a época de verão.

As pesquisas efetuadas relativamente às características demográficas demonstraram que os clientes serão, na sua maioria, do sexo masculino, com idades compreendidas entre os 25 e 60 anos. Os dados disponíveis revelaram uma grande disparidade entre a chegada de turistas do sexo masculino e do sexo feminino no território nacional. Em 2013, por exemplo, entraram cerca de 71% de homens contra os cerca dos 29% das turistas do sexo feminino (MINHOTUR, 2013). Uma boa parte destes turistas distribuem-se entre consultores de empresas públicas ou privadas, gestores nas mais diversas empresas incluindo trabalhadores das empresas petrolíferas, com um nível académico superior.

### **3.6.2 Posicionamento**

Efetuada a análise da concorrência é possível afirmar que o projeto possui vantagens competitivas, uma vez que permite criar um espaço totalmente vocacionado para os empresários, homens e mulheres de negócio, situado em Luanda. A nossa missão é

comunicar de forma clara e leal com os clientes, proporcionar um serviço diferenciado, intimista e pormenorizado superando sempre as expectativas dos clientes. Somos uma equipa jovem que tem no profissionalismo, confiança e qualidade as suas palavras-chave e a sua visão passa por tornar o Hotel Boutique uma marca de referência a nível nacional e internacional, através da inovação incorporada na oferta dos produtos e serviços, com o sonho de entrar na rota dos melhores hotéis do mundo, valorizando o que de melhor Angola tem para oferecer aos seus turistas, a sua gastronomia, cultura e a singularidade do seu povo.

### **3.6.3 Diferenciação**

Fez-se uma pesquisa sobre experiências passadas pelos clientes e o levantamento das necessidades e da forma de comunicação existente entre os fornecedores de serviços que atuam no mercado atual e os clientes, através do método de *follow-up*, o que permitiu identificar falhas no mercado ao nível das prestações de serviço esperado e principalmente no valor percebido pelos clientes.

A principal ideia será conquistar o mercado com as novas tendências, mantendo o foco no cliente e no mercado porque o cliente atual exige maior profissionalismo e menor tempo possível, um serviço de mais qualidade, exclusivo, restrito, específico e adequado às necessidades de cada um, diferentes dos turistas de massa.

O hotel pretende trabalhar na diferenciação através da fidelização dos clientes, comunicando de forma clara e leal sobre a apresentação dos seus produtos, marca e a qualidade dos serviços de hotelaria voltados para um segmento de luxo.

### **3.6.4 O Produto Hoteleiro**

Os fatores comportamentais ajudam a responder diversas questões tais como: quais são os interesses dos clientes ou o que os leva a comprar o produto do Hotel Boutique? Por isso consideramos pertinente coloca-la nesta seção. MINHOTUR (2014) refere que cerca de 41% dos motivos de viagem para o território nacional tiveram como objetivo principal fazer negócios, ao passo que 39% dos turistas deslocou-se para Angola por motivos de trabalho. Independentemente do motivo da deslocação, normalmente utilizam os produtos e serviços hoteleiros, tais como salas para reuniões e conferências, com bastante

frequência e em grandes quantidades, dependendo da localização da empresa e do preço oferecido.

Sendo o aluguer de salas para reuniões e conferências a vertente do turismo de eventos mais procurada por este segmento e que mais tem crescido a nível nacional, a nossa oferta de produtos e serviços incidirá também nestes que, para além de nos destacarmos pela apresentação, será composto por equipamentos tecnológicos de elevado grau de inovação, adequados ao estilo de vida do segmento que pretendemos alcançar.

A maioria dos turistas opta pelo alojamento nos centros da cidade devido à localização. As condições das salas oferecidas nos centros e os preços são, de certa forma, mais apelativos em termos *standards* hoteleiros para este segmento. Os nossos clientes irão comprar os serviços que o hotel tiver à sua disposição tendo em conta a qualidade das nossas infraestruturas, a tecnologia de ponta e o *design* que o hotel irá possuir, sendo únicas no seu género e onde se poderá combinar o lazer com o negócio.

Para que a empresa possa movimentar-se com sucesso num determinado mercado é importante ter em linha de conta as necessidades que este mercado apresenta (Kotler & Keller, 2006). Sabemos que os motivos que atraem os clientes são distintos, no entanto, de acordo com o perfil dos potenciais clientes identificados, pensamos que o projeto terá sucesso na oferta destes produtos e serviços, que podem ser destacados essencialmente em três:

- Artigos de qualidade: o produto que pretendemos oferecer enquadrar-se na categoria de luxo, traduzindo-se em excelentes acomodações e serviço prestado.
- *Design* criterioso: a aposta no desenho e no aspeto será fundamental para conquistar a clientela. A decoração será feita à base da madeira nacional, panos e máscaras que transmitem os valores, o requinte e o charme africano.
- Atendimento ao cliente: o atendimento deverá ser exemplar, distinguindo-se do que tem sido observado no mercado até ao momento. Será importante superar sempre as expectativas dos clientes, mantendo a lealdade através da contínua

satisfação das suas necessidades, para que possam sentir-se como se estivessem em suas casas. A palavra-chave do hotel será a comunicação clara.

A oferta deste produto torna-se interessante do ponto de vista da inovação, distinguindo-se dos produtos comercializados no mercado até então, não muito pelo tipo do produto em si, mas mais pela qualidade percebida pelos clientes dos serviços que se pretendem oferecer que são os seguintes:

- Alojamento (quartos de elevada qualidade)
- Refeições (Pequeno-almoço, Almoço, Jantar, *Buffets*, Menu Degustação);
- Bar;
- Serviço de lavandaria;
- Banquetes (Coffee Breaks, Cocktails, Bar-Aberto, Welcome Drinks, Canapés);
- Lazer e Animação;
- Aluguer de salas de conferências;
- *Catering* (venda de comida para fora);
- *Transfer*; *Business Center*.
- Roteiros turísticos para clientes internos;
- Organização de Eventos;
- Cartão cliente frequente (prata, ouro, diamante), posteriormente cliente VIP;
- Serviços de preços diferenciados de acordo com o segmento e a sazonalidade;

### **3.6.5 Canais de Distribuição**

A política de distribuição constitui uma das partes fundamentais da estratégia da empresa uma vez que permite perceber como fazer chegar o nosso produto e serviço ao cliente. Costa (2010) descreve que a abordagem aos clientes pode ser realizada de forma direta implicando o setor de vendas da própria empresa e indireta quando são usados distribuidores e comissionistas. Portanto, o que importa realmente é que seja definido com rigor qual é o método de abordagem e quais os valores a utilizar, pois a indústria hoteleira tem à sua disposição, cada vez mais, um conjunto de ferramentas que lhe permitem realizar a distribuição das ofertas turísticas e estas quando bem aplicadas podem constituir, ou não, o fator de sucesso do negócio.

Apesar de ser constantemente referido que a internet não é totalmente segura, nomeadamente para fluxos de pagamentos turísticos, existem cada vez mais usuários desta ferramenta.

Em 2014 as estatísticas da União Internacional de Telecomunicações apontavam para 3 bilhões de usuários de internet no mundo (UIT, 2014) e em Angola até outubro de 2015 mais de 4 milhões de pessoas fizeram uso da internet, segundo o diretor nacional das telecomunicações, Eduardo Sebastião no fórum sobre “Disponibilidade e Qualidade da Internet em Angola”, representando um quinto da população na altura. Estes dados servem para justificar a importância do uso das tecnologias como um dos canais de distribuição mais significativo, uma vez que, para uma larga maioria de pessoas, a internet é preferencialmente o canal para efetuar as compras dos produtos turísticos, desde que sejam criadas as condições de segurança, facilidade de informações e comodidade para o usufruto dos serviços.

Como a distribuição via internet permite a redução dos custos e possibilita evidenciar o posicionamento perante os concorrentes, pensamos que umas das estratégias será trabalhar ou com o *Hotel Representative Company* (Hotel Rep) especializado em ajudar os hotéis independentes na gestão das suas reservas, ou com a *Global Distribution Systems* (GDS) que por sinal é o mais utilizado no mundo a nível de reservas. Avaliamos também a colaboração de alguns motores de busca mais visitados no mundo como o *Expedia.com*, *Booking.com*, *Trip Advisor* e *Lastminute.com*.

Por outro lado, está previsto também a criação de uma página web do Hotel Boutique gerida internamente pela equipa. Esta página permitirá uma maior autonomia, gestão, controlo de informação de forma diária, e facilidade de nos dirigirmos diretamente aos consumidores finais, procurando levá-los a optar pelos nossos serviços, para além de representar menos custos para a unidade. A par de outras experiências adquiridas, espera-se que através da página web se consiga arrecadar 20% das vendas.

Outra situação também prevista será a realização de um evento, nomeadamente um *cocktail* de receção para operadores turísticos e agências de viagens, sediadas no país, de forma a darmos a conhecer os nossos produtos e serviços e negociar condições de contrato que rondam entre os 8% a 10% de comissões.



### 3.6.6 Preços

Se o sucesso do negócio depende essencialmente de uma boa estratégia e de uma boa tática, uma das táticas do hotel passa por uma política de preços adequada para um bom posicionamento no mercado. Esta política foi elaborada em função do investimento realizado e do valor percebido pelo cliente. Para alcançarmos os objetivos a que nos propomos, esta variável do *marketing mix* desempenhará um importante papel na nossa empresa, uma vez que, numa primeira fase implementaremos um conjunto de estratégias necessárias para que possamos de forma indireta chegar aos objetivos da empresa, ou seja, prestar serviços altamente qualificados de forma a conseguir o retorno do investimento (Quintas, 2006).

Uma vez que o preço depende de vários fatores nesta unidade, a política de preços está contemplada com diferentes níveis; teremos as tarifas individuais, tarifas para empresas, tarifas para grossistas, famílias e tarifas de pacotes (Quintas, 2006). De seguida apresenta-se na tabela 3.2 os preços da tarifa individual de alguns dos nossos serviços, tendo em conta a época alta e época baixa.

De salientar que o mercado angolano apresenta uma característica ligeiramente diferente da que se verifica habitualmente em Portugal, por exemplo. A diferença reside na predominância do maior número de clientes diretos, sem reserva efetuada, em relação aos clientes que efetuam reserva pelos canais habituais.

Em função dos valores internos e externos inerentes à organização, foi estabelecida a política de preços que se segue, para tarifa individual. Um dos fatores determinantes dos valores externos foi o preço de referência da concorrência, que nos permitirá proporcionar vantagens competitivas.

**Tabela 3.2** – Tabela de preços de balcão do Hotel Boutique - Kwanzas

<b>Tipo de Alojamento</b>	<b>Época Baixa</b>	<b>Época Alta</b>
Quarto Single	25 000	30 000
Quarto Duplo	30 000	35 000
Cama Extra	7000	10 000
Meia Pensão	3 500	
Pensão Completa	7 000	
Pequeno-Almoço Continental	Incluído no Alojamento	

Fonte: Elaborado pela Autora

Neste sentido, pensamos que a melhor forma de superar a concorrência será através de políticas conjunturais de preços, suscetíveis de proporcionar excelentes vantagens competitivas. Assim, estaremos em condições de implementar numa primeira fase a estratégia de penetração de maneira a sermos mais bem-sucedidos e darmos a conhecer o nosso produto uma vez que, esta estratégia tem como pano de fundo a rápida penetração no mercado. Depois, passaremos para estratégia *premium* também para produtos de alta qualidade, mas já com o objetivo de atingir a faixa alta do mercado.

### 3.7 Estratégia Comercial

A estrutura de comercialização do Hotel Boutique será realizada por um lado em participações em feiras nacionais e internacionais, durante vários meses ao longo do ano, porque se acredita que a presença nestas feiras são de extrema relevância para a promoção e divulgação da marca. Faz todo o sentido estar presente nas maiores mostras dirigidas aos profissionais e público em geral e contar com o suporte do Ministério da Hotelaria e Turismo de Angola.

**Tabela 3.3** – Previsão das participações do Hotel Boutique em Feiras

<b>Feiras de Turismo</b>	<b>Cidades</b>	<b>Mês</b>
Bolsa Internacional do Turismo de Angola (OKAVANGO)	Luanda	Outubro
Bolsa de Turismo de Lisboa (BTL)	Lisboa	Março
Feira Internacional do Turismo (FITUR)	Madrid	Janeiro
ITB	Berlim	Março
World Travel Market	Londres	Novembro
Expo Internacional de Turismo (ABAV)	Brasil	Setembro

*Fonte: Elaborado pela Autora*

Por outro lado, está também previsto a contratação de uma empresa especializada em serviços de marketing para a realização de um vídeo promocional do hotel, que passará posteriormente no canal de televisão pública.

A promoção será realizada em duas fases; a primeira fase será efetuada 3 meses antes do início da atividade e a segunda está prevista acontecer após o primeiro ano de atividade quando já tivermos efetuado os devidos acertos para posterior abertura ao público em

geral, como é costume acontecer em Angola. Toda esta política de marketing *mix* será realizada com um investimento de Akz 10.000.000.

### **3.8 Avaliação do Local do Projeto**

Situada na região ocidental da África Austral, esta antiga colónia Portuguesa possui uma superfície de 1.246.700 quilómetros quadrados com uma densidade populacional de 20 habitantes por quilómetro quadrado e foi a última a tornar-se independente no dia 11 de novembro de 1975. A norte e a nordeste Angola faz fronteira com a República Democrática do Congo e a República do Congo, a leste com a República da Zâmbia, a sul com a Namíbia e a oeste é banhada pelo Oceano Atlântico.

O clima de Angola está dividido em duas estações: a estação das chuvas no período que vai de setembro a abril, sendo este considerado a época de verão por ser mais quente; e a estação do “cacimbo” que vai de maio a setembro. Esta estação é mais seca e predominantemente mais fria, chegando mesmo a atingir muitas vezes graus negativos em algumas províncias, como por exemplo em Huíla e Huambo.

Em novembro de 2016 Angola celebrará 41 anos de independência, mantendo bem viva uma das heranças deixadas pelo colono, a língua portuguesa. No entanto, apesar de a língua portuguesa se manter como a língua oficial e ser maioritariamente o veículo de comunicação nas cidades, ultimamente tem sido constante o apelo para o resgate das outras línguas nacionais que existem no país, tais como o umbundo, kimbundo e kikongo.

Angola é um país que está dividido em 18 províncias e tem como capital a cidade de Luanda, com uma área de 24.657 quilómetros quadrados, constituída por sete municípios, desde da reforma administrativa em 2011: Belas, Cacuaco, Cazenga, Luanda, Icolo e Bengo, Quiçama e Viana. Os resultados definitivos do recenseamento geral da população e da habitação após a independência, divulgados a 23 de março de 2016 pelo INE (Instituto Nacional de Estatística), indicam que residem no país aproximadamente 25.789.024 habitantes dos quais 13.289.983 são do sexo feminino e 12.499.041 residentes são do sexo masculino (INE, 2016).

É na cidade de Luanda onde existe uma maior concentração da população com 6.945.386 habitantes e, consequentemente, onde também se verifica maior investimento nacional e

internacional, desenvolvimento de negócios e de infraestruturas, melhores acessos, maior fluxo de turistas, e onde se pretende instalar o projeto da NEWIZE, Lda.

Angola é um dos países que mais tem crescido nos últimos anos, chegando a estar posicionado no topo dos países com maior crescimento a nível mundial, devido à taxa média de crescimento económico que era aproximadamente 15% ao ano, desde 2003. Para que tal acontecimento fosse possível, foi preciso registar-se no país um clima de estabilidade económica, política e militar (CEIC/UCAN, 2013).

No entanto, para que o setor privado se torne dinâmico e se expanda será preciso resolver e melhorar as infraestruturas rodoviárias, como estradas e pontes, as acessibilidades, transportes públicos, a legislação e políticas cambiais e fiscais, as constantes falhas no fornecimento de energia, água e principalmente a qualificação dos recursos humanos.

Naturalmente que existem melhorias nos últimos anos, apesar de ainda não serem as desejadas, mas hoje a província de Luanda assegura voos, na sua maioria diretos, para 7 países da Europa, 1 da Ásia, 12 países africanos, 2 da América Latina e para 11 províncias do território nacional, para além de já ser possível viajar de uma província para outra quer seja de carro ou de comboio para fazer turismo (visitar os atrativos turísticos existentes no país) ou apenas para prática do comércio. De acordo com notícias publicadas nos diversos jornais do país, existem projetos futuros para a construção de um metro de superfície no País.

Nesta perspetiva, é relevante ressaltar que a escolha da localização da empresa constitui um dos fatores preponderantes de entre todas as outras decisões para um negócio, uma vez que a empresa investe a longo prazo avultadas quantias de dinheiro e envolve um conjunto de variáveis, a escolha da localização e respetiva dimensão das instalações, proximidade dos fornecedores, recursos humanos qualificados, infraestruturas e mercado do consumidor.

Costa (2010) indica que ao selecionar o local geográfico ou físico onde a organização pretende funcionar, devem ser analisados vários fatores que podem condicionar as decisões de localização:

- ✓ O mercado-alvo deve estar próximo da localização da empresa;

- ✓ O fornecimento de matérias-primas e produtos necessários a operação devem estar próximos;
- ✓ Deve-se priorizar pela qualidade de vida dos recursos humanos e verificar se existem nas proximidades o recurso a subcontratação de outros serviços;
- ✓ É importante perceber quais os incentivos fiscais locais e estatais, ambiente social e disponibilidade de recursos humanos qualificados disponíveis na região;
- ✓ O nível das infraestruturas existentes na região, as vias de comunicação, as fontes de energia, gás, abastecimento de água e outros serviços de apoio.

Uma vez que a localização de uma organização obedece a um conjunto de fatores que devem ser estrategicamente bem delineados, a determinação do local ideal para a instalação do Hotel Boutique obedeceu a um conjunto de análises dos fatores macro e micro.

Identificaram-se inúmeros fatores que afetam o local escolhido pela unidade, sendo a acessibilidade um dos principais. Principalmente por questões logísticas, que permitirão a facilidade de transporte de matérias-primas, o projeto terá como localização a província e município de Luanda, no bairro da Maianga, precisamente a 10 minutos do atual aeroporto internacional e a 5 minutos do centro da cidade, onde as vias de acesso e os meios de comunicação se encontram presentemente mais facilitados e tendem a melhorar futuramente. Porém, a mão-de-obra, custo de terreno e da construção por m<sup>2</sup> acabam por ser mais elevados em comparação com o das outras províncias.

Foram também identificados três fatores de maior relevância para este projeto, nomeadamente: a existência de serviços públicos, meios de transporte para receber e entregar material e a legislação.

Para o processo de decisão da localização podemos recorrer complementarmente a diversos métodos, nomeadamente: análise detalhada de custos, ponto de equilíbrio localizacional, método do centro de gravidade, método dos transportes, métodos dos fatores qualitativos, método heurístico e a análise por atributos.

Foi aplicado para este projeto o método de análise por atributos. Em primeiro lugar, identificaram-se os atributos mais importantes para o projeto e concedeu-se a cada um

dos atributos um intervalo de valores para pontuação; de seguida foram identificados os locais potenciais para localização da unidade (Cacuaco, Viana e Luanda) e atribuiu-se uma classificação a cada um deles em função dos vários atributos; posteriormente calculou-se o somatório dos pontos atribuídos a cada local e selecionou-se o local com o maior número de pontos, como ilustra a tabela 3.4.

**Tabela 3.4** - Método de localização de análise por atributos do Hotel Boutique

Atributos	Intervalo	Cacuaco	Viana	Luanda
Local	0 a 300	200	250	290
Clima	0 a 300	260	270	280
Custo de mão-de-obra	0 a 250	200	210	230
Transportes	0 a 200	150	130	180
Disponibilidade de energia	0 a 300	280	250	200
Abastecimento de água	0 a 300	250	270	280
Proximidades e matérias-primas e fornecedores	0 a 200	160	170	180
Segurança	0 a 100	50	60	90
Níveis de rendimento	0 a 200	100	150	180
Concorrência	0 a 50	10	10	45
Hábitos de consumo	0 a 50	10	15	45
<b>Somatório</b>		1 670	1 785	2 000

*Fonte: Elaborado pela Autora*

A comparação dos diferentes atributos em relação às diversas localidades, constante na tabela 3.4, revela que a melhor opção de localização do projeto é no município de Luanda.

Castelli (citado em Ruschmann & Tomelin, 2013) afirma que: “a imagem do hotel não está constituída somente pelo edifício, pelos espaços, pelos serviços, pela decoração etc., mas também pelo espaço exterior que o rodeia e que condiciona a escolha dos hóspedes”. Naturalmente, as decisões sobre o meio envolvente a instalar a unidade devem fazer parte do processo de planeamento e obedecer a uma estratégia que permita gerar maiores

benefícios à empresa, como a redução dos custos e a maximização da qualidade do serviço a prestar ao cliente.

Segundo Quintas (2006) o valor de um hotel resulta, fundamentalmente, de dois fatores essenciais: o valor patrimonial e o valor potencial do negócio que, em conjunto, contribuem para a produção de receitas anuais e, conseqüentemente, *cash-flows*. O mesmo autor refere ainda que o valor patrimonial do hotel passa basicamente pela sua localização, decoração, idade, características físicas e categorias, os quais constituem os atributos mais notórios dos edifícios hoteleiros.

## **CAPÍTULO IV – ELABORAÇÃO DO ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÓMICA E FINANCEIRA**

### **4.1 Sumário Executivo**

Na elaboração do presente projeto considerou-se que a construção do Hotel Boutique será realizada num terreno com cerca de 1.500m<sup>2</sup> de área e incluirá 30 quartos, dos quais 25 são *singles* e 5 são duplos com 48m<sup>2</sup> de área, 1 sala para conferências, 1 sala para reuniões com serviço de *catering*, lavandaria, restaurante, bar e serviços médicos. O investimento estimado é de Akz 544.698.001.

O nosso objetivo é posicionar o Hotel Boutique Pérola Africana como empresa líder na área dos serviços de luxo. A nossa unidade hoteleira tem como público-alvo as empresas multinacionais com grande poder económico, ou seja, os seus funcionários, consultores e indivíduos com alto poder de compra. Através da prestação de um serviço de excelência pretendemos atrair este tipo de clientes, o segundo passo da nossa missão passa por, fidelizar esses clientes mediante vantagens competitivas relativamente aos nossos concorrentes.

As vantagens que a nossa unidade apresenta comparativamente a concorrência focam-se em dois pontos fundamentais: um conceito inovador (tipologia Boutique), na medida em que ainda não consta no regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos de Angola, que oferece uma enriquecedora experiência cultural, a nível gastronómico e decorativo; e um serviço personalizado que facilita a gestão logística a clientes corporativos.

A experiência da gestora obtida a nível nacional e internacional permitirá coordenar e direccionar um esforço de marketing, para que toda a organização trabalhe no posicionamento da unidade, estrategicamente localizada como um Hotel Boutique de 5 estrelas, orientado para turismo de negócios, oferecendo um serviço de alta qualidade. O foco será oferecer aos clientes um elevado valor acrescentado e diferenciar-se da concorrência através do desenvolvimento baseado na qualificação dos recursos humanos e elevada competitividade da oferta dos seus serviços. Pretende-se transformar o setor



num dos motores de crescimento da economia nacional e esta unidade hoteleira num dos alojamentos de maior crescimento em Luanda.

Com a elaboração do presente estudo concluímos que o projeto é viável para qualquer um dos modelos de avaliação abordados, permitindo recuperar o investimento e ainda gerar um excedente financeiro. O VAL assume o valor de Akz 1.440.588.846 na ótica do projeto e Akz 521.210.520 na ótica do investidor. A TIR é de 55,95% na ótica do projeto e de 134,94% na ótica do investidor. Apresenta-se seguidamente os vários pressupostos considerados na elaboração do estudo.

## **4.2 Apresentação da Empresa e do Projeto**

### **4.2.1 Identificação do promotor**

A empresa NEWIZE, (SU) Lda., constituída no final de 2013, sob a forma jurídica de Sociedade Unipessoal por Quotas, com sede na província de Luanda, município de Belas, pretende efetuar um investimento no valor total de Akz 544.698.001 no setor de serviços, com início em 2017, através da construção e instalação de uma unidade hoteleira denominada Hotel Boutique Pérola Africana, na cidade de Luanda-Angola, prevendo-se que a execução da obra dure aproximadamente sete (7) meses.

Com o presente projeto pretende-se construir de raiz um Hotel Boutique, definido por Quintas (2006) como “um estabelecimento especial, de pequena capacidade e grande classe, caracterizado, essencialmente, por um ambiente residencial, descrição, *cachet*, quartos de grandes dimensões e áreas públicas proporcionalmente reduzidas e confortáveis, possuindo por vezes um restaurante.” De fato o Hotel Boutique está idealizado para ser um espaço com grandes luxos, decoração ao estilo africano, valorizando a madeira nacional, as máscaras e os panos africanos de forma a proporcionar conforto e bem-estar aos hóspedes.

A sociedade NEWIZE, Lda., é detentora de dois números de CAE, nomeadamente, o CAE Principal: 874960 e CAE Secundário: 852355 que estão afetos a diversas atividades, tais como, a hotelaria, comércio, importação e exportação.

#### **4.2.2 Historial da Empresa**

A Sociedade Unipessoal por Quotas com a denominação social de NEWIZE, Lda., com sede na província de Luanda, município de Belas, foi constituída em outubro de 2013, com um capital social de Akz 100.000, representado por uma quota única do mesmo valor, pertencente a uma única sócia, designada doravante como gestora do projeto.

A NEWIZE presta uma vasta gama de serviços, que passam pela consultadoria, formação especializada, organização de eventos, importação, exportação, comércio e serviços de hotelaria e turismo. Desde a sua fundação até ao presente momento a empresa tem focado à sua atividade nas áreas da consultadoria e formação de recursos humanos.

De realçar, por um lado, o trabalho desenvolvido na empresa “Café Liberta” que iniciou à sua atividade pela exploração de empreendimentos turísticos e organização de eventos, e atualmente já é detentora de um aldeamento turístico, um restaurante e tem perspectivas de expansão do negócio. Por outro lado, papel fundamental na formação de todo o *staff* da perfumaria Cojoma, detida pela empresa Cojoma, Ltd., esta formação traduziu-se no aumento sustentado da faturação mensal da empresa.

O próximo passo da NEWZIE passa por consolidar o trabalho feito até agora, através do desenvolvimento de um projeto hoteleiro. Desta forma pretende-se pôr em prática todo o *know how* da empresa e elevar os níveis de qualidade dos serviços oferecidos no mercado da região. Sendo o objectivo a longo prazo dedicar-se exclusivamente a gestão de empreendimentos turísticos.

#### **4.3 Plano de Investimento**

Os investimentos revestem-se de uma importância fundamental para as empresas, por isso antes de se decidir avançar com a execução deste plano procedeu-se à estruturação do investimento sob a forma de um plano de negócio, no sentido de se efetuar a sua análise e avaliação, determinando se os benefícios futuros compensarão os gastos necessários.

Na tabela 4.1 é apresentado o montante do investimento necessário em ativos não correntes, por natureza contabilística e por ano de investimento. A empresa iniciará o investimento em 2017, prevendo-se que a execução da obra dure aproximadamente sete

(7) meses e que as atividades iniciem também em agosto do mesmo ano. Para os quatro anos e sete meses de atividade o presente projeto não apresenta, numa primeira fase, nenhuma intenção de reinvestimento.

O investimento total em ativos não correntes é de Akz 544.698.001, sendo o valor de Akz 22.516.752 destinado a aquisição de ativos intangíveis, tais como o estudo de viabilidade, projetos de arquitetura de engenharia e licenciamento, publicidade e formação do capital humano, fator essencial para eficiência dos serviços prestados pela unidade. Note-se que todos os mapas e pressupostos se encontram elaborados de acordo com as regras contabilísticas angolanas, dado que a empresa irá apresentar contas neste país.

O montante correspondente a Akz 522.181.249 será investido em ativos fixos tangíveis destinados a garantir o apoio da atividade principal da empresa, destacando-se o valor necessário para equipamento básico de produção no valor de Akz 10.196.541 diretamente afeto à atividade da empresa e o do terreno avaliado em Akz 200.000.000, conforme tabela 4.1.

**Tabela 4.1 - Investimentos em ativos não correntes para o ano 2017 valores em Kwanzas**

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Activos Intangíveis ( capital fixo incorpório)</b>						
Formação profissional	2 000 000					
Estudo de viabilidade	3 500 000					
Publicidade	10 000 000					
Projeto de arquitectura de engenharia e licenciamento	7 016 752					
Outros Ativos Intangíveis						
<b>Total Ativos Intangíveis</b>	<b>22 516 752</b>					
<b>Ativos Fixos Tangíveis</b>						
Terrenos	200 000 000					
Preparação do terreno e infraestruturas	48 000 000					
Obras e construção	116 945 865					
Equipamento básico( produção)	10 196 541					
Mobiliário e Decoração	108 145 865					
Equipamento Administrativo (informático)	9 600 000					
Viaturas	14 000 000					
Grupo Gerador	15 292 978					
<b>Total Ativos Fixos Tangíveis</b>	<b>522 181 249</b>					
<b>Total Investimento</b>	<b>544 698 001</b>					
IVA 10%	26 398 471					

*Fonte: Elaborado pela Autora*

O Hotel Boutique terá uma área total interior e exterior de 2.294 m<sup>2</sup> dos quais 2.274 m<sup>2</sup> será para a construção do edifício. A estrutura do hotel comporta 4 pisos e 3 andares, sendo que no piso 0 encontrar-se-á o estacionamento subterrâneo com 500 m<sup>2</sup> para além

da existência do parque de estacionamento exterior para os arruamentos envolventes ao hotel que permitem o estacionamento de mais ou menos 20 viaturas ligeiras.

Nas instalações destinadas aos hóspedes, clientes não residentes e zonas de serviço correspondente ao piso 1, denominado piso térreo, está localizada a receção, sala de estar, banheiros e zonas públicas, um restaurante com capacidade para 32 lugares sentados, uma cafetaria, uma sala de reuniões com uma área de 35 m<sup>2</sup> com capacidade para 10 a 15 pessoas e uma sala para realização de eventos com 65 m<sup>2</sup> e capacidade para 50 pessoas, para além de se encontrar a cozinha e a lavandaria do hotel.

Do segundo ao quarto piso correspondendo ao 1.º 2.º e 3.º andares encontram-se as instalações reservadas exclusivamente aos hóspedes, ou seja os quartos. A área total do terreno previsto para construção é de 1.500 m<sup>2</sup> dos quais 1.200 m<sup>2</sup> são reservados para os 25 quartos *singles* com 48 m<sup>2</sup> e os restantes 300 m<sup>2</sup> para a construção de 5 quartos duplos totalizando 30 quartos dentro da unidade com capacidade para 10.950 dormidas ao ano, distribuídos nos diferentes andares. Todos os quartos serão equipados com secretária, ar condicionado, LCD's, acesso à internet via cabo e *wi-fi*, telefone com acesso direto para o exterior, secador de cabelo, cofre e minibar.

Esperamos que este projeto base, que visa a conceção de raiz de um edifício, seja capaz de garantir todos os critérios qualitativos e quantitativos exigidos para a hotelaria previstos para um Hotel Boutique de luxo, mas facilmente adaptável para 5 estrelas, como também garantir um ambiente familiar, meios técnicos mais sofisticados e um alto nível de conforto, privacidade e segurança destinado a clientes exigentes tendo em atenção a relação qualidade/preço. Uma vez que a unidade hoteleira tem como proposta conjugar a tradição angolana com um ambiente moderno, apresentando um *design* elegante mas simples na construção da unidade, haverá um cuidado especial em todas as infraestruturas por forma a garantir a qualidade dos serviços que o hotel se propõe apresentar aos seus clientes.

A dimensão externa será influenciada pela legislação sobre os empreendimentos turísticos a qual ainda não inclui a designação de Hotel Boutique. Neste momento pensamos existir no mercado angolano fornecedores com capacidade para distribuírem os diversos

produtos necessários a operação diária da empresa. O mobiliário para equipar o hotel virá uma parte de Portugal e grande parte da decoração será proveniente de Angola.

O valor do investimento em fundo de maneo constante na tabela 4.2 foi definido em função de experiências anteriores verificadas no setor. Os prazos médios definidos para o recebimento de clientes (10 dias), o pagamento a fornecedores (30 dias) e *stock* médio (5 dias) estão de acordo com as práticas habituais do mercado. É habitual o recebimento em dinheiro e maioritariamente clientes diretos ao balcão, sem reserva efetuada. Considerou-se 5 dias para o *stock* médio uma vez que se pretende utilizar produtos frescos adquiridos no mercado local.

Considera-se um nível mínimo de meios financeiros líquidos (reserva de segurança de tesouraria) na ordem das Akz 500.000.

Constata-se que em todos os anos o fundo de maneo necessário apresenta um valor negativo, exceto no ano de investimento. Tal representa um valor superior de recursos em relação às necessidades, o que é típico nas atividades de prestação de serviços ligadas ao turismo. O valor da rubrica de Clientes regista um aumento significativo de 2017 para 2018, fruto do aumento das Vendas e Prestações de Serviços esperados, passando de Akz 3.959.292 para Akz 15.172.364.

**Tabela 4.2 – Fundo de Maneio**

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Necessidades Fundo Maneio</b>						
Reserva Segurança Tesouraria	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000
crédito Clientes	3 959 292	15 172 364	17 372 999	18 363 648	19 463 582	20 667 397
Inventários	134 875	345 812	399 662	399 662	399 662	399 662
Estado	4 839 648					
a)						
a)						
<b>TOTAL</b>	<b>9 433 815</b>	<b>16 018 176</b>	<b>18 272 661</b>	<b>19 263 310</b>	<b>20 363 244</b>	<b>21 567 059</b>
<b>Recursos Fundo Maneio</b>						
Fornecedores	8 076 182	19 873 705	20 668 900	21 209 834	21 766 996	22 340 872
Estado		8 227 337	9 841 732	10 544 142	11 335 605	12 212 206
a)						
<b>TOTAL</b>	<b>8 076 182</b>	<b>28 101 043</b>	<b>30 510 632</b>	<b>31 753 976</b>	<b>33 102 601</b>	<b>34 553 078</b>
<b>Fundo Maneio Necessário</b>	<b>1 357 633</b>	<b>-12 082 867</b>	<b>-12 237 971</b>	<b>-12 490 666</b>	<b>-12 739 357</b>	<b>-12 986 019</b>
<b>Investimento em Fundo de Maneio</b>	<b>1 357 633</b>	<b>-13 440 499</b>	<b>-155 104</b>	<b>-252 696</b>	<b>-248 691</b>	<b>-246 662</b>

*Fonte: Elaborado pela Autora*

Na tabela 4.3, apresentamos o quadro correspondente ao investimento total realizado ao longo do período. Em função do investimento realizado logo no primeiro ano de atividade, não foi previsto reinvestimento nos anos seguintes.

**Tabela 4.3 – Valor total do investimento**

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Activos Intangíveis ( capital fixo incorpório)</b>						
Formação profissional	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000
Estudo de viabilidade	3 500 000	3 500 000	3 500 000	3 500 000	3 500 000	3 500 000
Publicidade	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000
Projeto de arquitectura de engenharia e licenciamento	7 016 752	7 016 752	7 016 752	7 016 752	7 016 752	7 016 752
Outros Ativos Intangíveis						
<b>Total Ativos Intangíveis</b>	<b>22 516 752</b>	<b>22 516 752</b>	<b>22 516 752</b>	<b>22 516 752</b>	<b>22 516 752</b>	<b>22 516 752</b>
<b>Ativos Fixos Tangíveis</b>						
Terrenos	200 000 000	200 000 000	200 000 000	200 000 000	200 000 000	200 000 000
Preparação do terreno e infraestruturas	48 000 000	48 000 000	48 000 000	48 000 000	48 000 000	48 000 000
Obras e construção	116 945 865	116 945 865	116 945 865	116 945 865	116 945 865	116 945 865
Equipamento básico( produção)	10 196 541	10 196 541	10 196 541	10 196 541	10 196 541	10 196 541
Mobiliário e Decoração	108 145 865	108 145 865	108 145 865	108 145 865	108 145 865	108 145 865
Equipamento Administrativo (informático)	9 600 000	9 600 000	9 600 000	9 600 000	9 600 000	9 600 000
Viaturas	14 000 000	14 000 000	14 000 000	14 000 000	14 000 000	14 000 000
Grupo Gerador	15 292 978	15 292 978	15 292 978	15 292 978	15 292 978	15 292 978
<b>Total Ativos Fixos Tangíveis</b>	<b>522 181 249</b>	<b>522 181 249</b>	<b>522 181 249</b>	<b>522 181 249</b>	<b>522 181 249</b>	<b>522 181 249</b>
<b>Total de Ativo não Corrente</b>	<b>544 698 001</b>	<b>544 698 001</b>	<b>544 698 001</b>	<b>544 698 001</b>	<b>544 698 001</b>	<b>544 698 001</b>

*Fonte: Elaborado pela Autora*

O valor do investimento total inclui uma margem adicional de 2% para cobrir eventuais imprevistos ou valores não contemplados no estudo atual.

## 4.4 Plano de Exploração

### 4.4.1 Pressupostos do Negócio

Para garantir o normal funcionamento da empresa considera-se necessária a utilização de um conjunto de recursos humanos, materiais e financeiros, que têm em conta a forma de funcionamento do mercado em Luanda e em particular de acordo com os objetivos a atingir. A empresa funcionará 365 dias por ano e o investimento tal como o início da atividade foi previsto arrancar em 2017. Foi planeado que a execução das obras se desse ao longo dos sete primeiros meses.

A abertura ao público está prevista para o mês de agosto, sendo o ponto máximo da empresa atingido em, 2019. Na tabela 4.4, encontram-se explicitados alguns dos pressupostos considerados para a realização do projeto.

**Tabela 4.4 – Pressupostos económicos e financeiros do projeto**

Unidade monetária		Kwanza (Akz)
1º Ano Atividade		2017
Número de Meses de Atividade no 1º Ano		5
Prazo médio de Recebimentos		10
Prazo médio de Pagamento (dias)		30
Prazo médio de Stock de matérias -primas (dias)		5
Provisões de Cobranças Duvidosa		1%
Fundo de Caixa Permanente (Kwanzas)		500 000,00
Imposto de Consumo (IVA)		10%
Imposto de selo - Prestação Serviços		1%
Taxa de IVA - CMVMC		10%
Taxa de IVA - FSE		10%
Taxa de IVA - Investimento		10%
Taxa média de IRT (IRS)		8,00%
Imposto Industrial (IRC)		1º Escl 30,00%
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo		1,00%
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo		6,00%
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	0%	6,70%
Taxa de juro de activos sem risco - Rf		2,00%
Prémio de risco de mercado - (Rm-Rf)* ou pº		10,88%
Beta empresas equivalentes		100,00%
Taxa de variação dos cash flows na perpetuidade		0,00%


	2017	2018	2019	2020	2021	2022
TAXA DE INFLAÇÃO	11%	11%	11%	11%	11%	11%
MÉDIA DA TAXA DE CRESCIMENTO DAS UNIDADES VENDIDAS	-----	170%	26,48%	-----	-----	-----
INCREMENTO ANUAL DOS CUSTOS COM O PESSOAL	-----	2%	4%	6%	8%	10%
EVOLUÇÃO DE OUTROS CUSTOS (FSE)	-----	2%	2,5%	3%	3%	3%
% DOS FSE SOBRE AS VENDAS TOTAIS	23%	14%	13%	13%	12%	12%

*Fonte: Elaborado pela Autora*


A taxa de juro considerada para os empréstimos bancários a médio e longo prazo, mediante garantias reais (neste caso o próprio o hotel) e que permite uma maior partilha do risco e consequente descida de taxa corresponde a 6,7% de acordo com o Banco de Desenvolvimento de Angola (BDA, 2015). Esta taxa de juro permitirá que o projeto seja reembolsado no prazo de 5 anos com carência de capital e juros no 1.º ano e o pagamento


do crédito bancário realizado nos 4 anos seguintes. Por outro lado, a taxa de aplicações financeiras de curto prazo considerada é de 1% e para a taxa de juro de empréstimos de curto prazo é de 6%, sendo estas as referências do mercado angolano em 2015.


A unidade deverá ter o seguinte enquadramento tributário ao longo da sua atividade:

Imposto de Selo  1%

Segurança Social  11%

Imposto de Consumo  10%

Imposto Industrial  30%

Imposto sobre o Rendimento de Trabalho  8%

Considerou-se uma taxa 30% para o imposto industrial; para o alojamento utilizou-se o imposto de selo sobre as vendas na hotelaria correspondente a 1% e uma taxa média de Imposto sobre Rendimento de Trabalho (IRT) de 8%. Em Angola o imposto de consumo para alimentação equivale ao imposto sobre o valor acrescentado (IVA). Neste sentido, utilizou-se a taxa de 10%, para calcular este imposto sobre o Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas (CMVMC), Fornecimentos e Serviços Externos (FSE) e também sobre os investimentos em ativos não correntes.

Para efeitos de atualização dos preços, considerou-se que a taxa média anual de inflação se manteria constante durante o período em análise, fixando-se em 11% e a taxa de juro dos ativos sem riscos referentes à taxa média dos bilhetes do tesouro angolano foi considerada 2%. De acordo com a literatura sobre o prémio de risco de mercado consolidada em sala de aula, definiu-se para este efeito, um prémio de risco na ordem de 10,88% tendo em conta o perfil de risco que a empresa está inserida. O valor do beta a considerar neste estudo é o das empresas que atuam no setor em que a empresa se encontra, correspondendo a 100%. Para todos os anos estão devidamente calculadas as depreciações e amortizações tendo em conta as taxas legalmente aceitáveis.

Quanto à taxa de crescimento das vendas, os valores apresentados na tabela 4.4 mostram, que o melhor ano de crescimento da unidade será em 2018, com uma taxa média de 170%.



A partir de 2020 até ao final do período não haverá alterações de valores ou seja, a unidade regista uma taxa de crescimento de 0%. Também foi definido, que ao longo do período haveria taxas de crescimento do salário para apenas, determinadas categorias. A razão da aplicação desta política é porque a empresa verificou, através do estudo de mercado que os valores previstos para o pagamento do salário destas categorias estavam acima da média. Assim, não haverá incremento salarial ao longo do período para os colaboradores que irão trabalhar como estafetas, empregados de escritórios, no *room-service*, lavandaria, limpeza, ajudantes de cozinha e no armazém.

Portanto, prevê-se que ao longo do período se verifique uma evolução do crescimento dos gastos com pessoal e que no ano 2022 estes estejam na ordem dos 10%. Em função da instabilidade do mercado prevê-se que os custos com os FSE, também apresentem uma evolução ao longo do período, definiu-se 3% como a taxa máxima.

#### 4.4.2 Volume de Negócios

Na tabela 4.5 encontram-se ilustrados o serviço e o preço referente aos 5 meses em que o hotel estará em funcionamento no ano, 2017. A taxa de ocupação prevista para os 5 meses de atividade é de 70%, verificando-se uma subida de 10% em 2018 e para os subsequentes anos a previsão da taxa de ocupação estimada situou-se em 100%.

**Tabela 4.5** – Previsão dos serviços e preços para os cinco meses de atividade

Serviços do hotel	Preços em Kwanzas (Akz) 5 meses de Atividade
Quarto Single	30 000
Quarto Duplo	35 000
Sala de reunião	60 000
Sala de Conferência	70 000
Cafetaria	1 700
Restaurante (alimentação e bebidas)	3 500
Bar	1 500
Lavandaria	1 200
Comunicações	600
Serviços médicos	12 000

*Fonte: Elaborado pela Autora*

As quantidades vendidas de todos os serviços efetuados na unidade para os cinco meses de atividade referentes ao cenário base têm um valor médio de Akz 21.550 e a empresa prevê efetuar uma volume de negócios no total de Akz 129.576.825 entre agosto a dezembro de 2017, conforme ilustra a tabela 4.6. Em anexo consta a tabela da previsão das vendas totais onde inclui o rendimento das diversas fontes (alojamento, restaurante,

bar, lavandaria, sala de reuniões, conferências, serviços médicos e comunicações). Na tabela 4.6, que de seguida apresentamos consta o valor total das vendas com e sem a taxa de IVA.

Importa salientar que o valor do preço médio estimado contempla apenas, os cinco meses da abertura da unidade, entre os anos 2018 a 2022 em função da inflação que se regista no mercado angolano, foram aplicadas taxas de crescimento para efeitos de atualização da evolução dos preços, na ordem dos 11% (INE, 2015).

Admitimos que a previsão elaborada para a venda dos produtos do hotel seja ambiciosa mas, exequível uma vez que o hotel comporta apenas 30 quartos e está estrategicamente bem localizado, será facilmente vendido. Está previsão teve em conta as taxas de ocupação verificadas nos últimos anos na hotelaria em Angola e em especial nas unidades onde estudante colaborou.

Ainda na mesma tabela podemos verificar que as vendas evoluem positivamente ao longo do período e em 2020, a unidade atinge um volume de negócios superior Akz 500.000.000.

**Tabela 4.6** – Previsão do total do volume de negócios

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Vendas	129.576.825	496.550.088	568.570.875	600.992.101	636.989.943	676.387.532
Total do Volume de Negócios	129.576.825	496.550.088	568.570.875	600.992.101	636.989.943	676.387.532
IVA	12.957.683	49.655.009	56.857.088	60.099.210	63.698.994	67.638.753
Total do Volume de Negócios + IVA	142.534.508	546.205.097	625.427.963	661.091.311	700.688.937	744.026.285

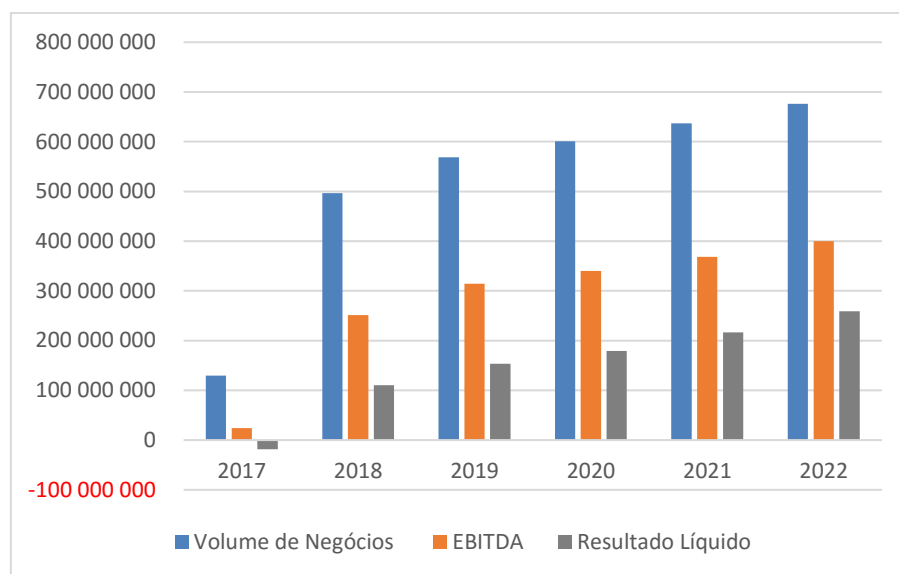
*Fonte: Elaborado pela Autora*

Apesar do resultado líquido do exercício ser negativo nos primeiros cinco meses de atividades (figura 4.1), o volume de negócios da unidade espera registar crescimento, e em 2019 a unidade hoteleira atingirá um volume de negócio de Akz 568.570.875 contribuindo para isso também as taxas de ocupação previstas a 100%. Por outro lado este aumento do volume de vendas faz aumentar também o CMVMC que nos cinco meses

de atividade do ano 2017 apresenta um valor de Akz 9.711.004 para a partir do ano cruzeiro e até ao final do período se situar na ordem das Akz 28.775.688, conforme a tabela 4.7. A margem considerada para o apuramento das vendas nos cinco meses de atividade do ano 2017, representa mais de 70% em todos os serviços.

Observamos que a margem bruta da venda do quarto duplo representa 99,67% do volume de negócio total durante os cinco meses em que a empresa se encontrará em atividade no ano 2017.

**Figura 4.1 – Indicadores de atividade**



Fonte: Elaborado pela Autora

**Tabela 4.7 – Previsão do custo das matérias consumidas**

CMVMC	Margem Bruta	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>MERCADO NACIONAL</b>	<b>Ano Completo</b>	<b>9 711 004</b>	<b>24 898 475</b>	<b>28 775 688</b>	<b>28 775 688</b>	<b>28 775 688</b>	<b>28 775 688</b>
Quarto Single (incluindo pequeno almoço para 1) / d	99,50%	37 485	102 200	127 750	127 750	127 750	127 750
Quarto Duplo (incluindo pequeno almoço para 2) / d	99,67%	187 425	511 000	638 750	638 750	638 750	638 750
Sala de reunião incluindo Catering	98,42%	142 443	388 360	485 450	485 450	485 450	485 450
Sala de Conferência	99,32%	35 611	97 090	121 363	121 363	121 363	121 363
Cafeteria	73,53%	3 373 650	8 623 125	9 772 875	9 772 875	9 772 875	9 772 875
Restaurante	82,86%	4 498 200	11 497 500	13 030 500	13 030 500	13 030 500	13 030 500
Bar	80,00%	787 185	2 146 200	2 682 750	2 682 750	2 682 750	2 682 750
Lavandaria	91,67%	536 550	1 226 400	1 533 000	1 533 000	1 533 000	1 533 000
Comunicações	83,33%	112 455	306 600	383 250	383 250	383 250	383 250
Serviços médicos/ Outsourcing - Valor final para o							
<b>MERCADO EXTERNO</b>							
Produto A *							
Produto B *							
<b>TOTAL CMVMC</b>		<b>9 711 004</b>	<b>24 898 475</b>	<b>28 775 688</b>	<b>28 775 688</b>	<b>28 775 688</b>	<b>28 775 688</b>
<b>IVA</b>	10%	971 100	2 489 848	2 877 569	2 877 569	2 877 569	2 877 569
<b>TOTAL CMVMC + IVA</b>		<b>10 682 104</b>	<b>27 388 323</b>	<b>31 653 256</b>	<b>31 653 256</b>	<b>31 653 256</b>	<b>31 653 256</b>

Fonte: Elaborado pela Autora

#### 4.4.3 Fornecimentos e Serviços Externos (FSE)

Os gastos a suportar pela unidade hoteleira referentes aos fornecimentos e serviços externos foram divididos em variáveis e fixos. Entre os diversos gastos variáveis previstos destacamos o valor mensal da água na ordem das Akz 2.666.667, dos combustíveis Akz 975.000 e da eletricidade no valor de Akz 129.167. Estes gastos constituem para a empresa, para além de excessivos encargos, comparativamente com os fixos, uma constante preocupação pela falta de condições estruturais criadas pelo governo para a obtenção dos mesmos. Para os gastos fixos destacamos o valor dos seguros avaliados em Akz 1.250.000 e da vigilância das instalações avaliadas em Akz 1.000.000.

Para os cinco primeiros meses de atividade a empresa prevê gastar um total de Akz 80.087.500 onde Akz 50.801.875 correspondem aos gastos variáveis e o restante do valor aos gastos fixos, suportados pela empresa nestes meses.

É notório nos mapas remetidos em anexo, que os gastos com as matérias consumidas ao longo do período sofrem uma evolução, passando de um gasto anual de Akz 196.054.200 em 2018, para Akz 219.589.561 em 2022. Os valores apresentados não incluem IVA.

Tendo por base a variação dos gastos fixos, gastos variáveis e a instabilidade do próprio mercado angolano, considerou-se taxas de crescimento dos preços dos produtos adquiridos aos fornecedores entre 2% e 3% (tabela 4.8).

**Tabela 4.8** – Variação dos preços dos fornecedores

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Nº Meses	5	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento		2,00%	2,50%	3,00%	3,00%	3,00%

*Fonte: Elaborado pela Autora*

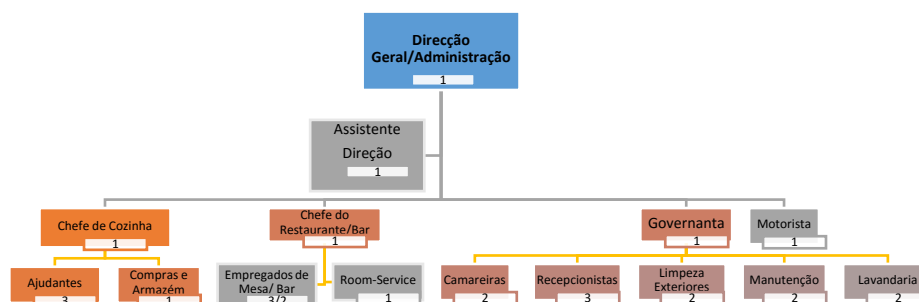
#### 4.4.4 Organização e Gestão do Pessoal

Se há alguns anos atrás os hotéis se preocupavam em oferecer apenas as suas funções básicas como a alimentação e o alojamento, atualmente estes produtos devem ser complementados com uma maior diversidade de ofertas tais como, atividades de recreio, saúde, trabalho e lazer. Logo surge a necessidade de estruturar hierarquicamente as

funções e responsabilidades que cada um deve desempenhar dentro da organização, pois este conjunto de ofertas exige da gestão uma maior preocupação, desafio e avaliação na escolha do fator essencial da estrutura de uma organização: o capital humano.

Este desafio diário da gestão de operações leva a que o gestor recorra ao cálculo da relação entre o número de colaboradores e o número de quartos disponíveis na unidade de forma a não desperdiçar recursos. Para o caso concreto do Hotel Boutique utilizando os valores correspondentes ao primeiro ano do cenário base o valor do rácio encontrado corresponde a 0,90. Para operar esta unidade serão criados 27 postos de trabalho diretos e sempre que se justificar, faremos recrutamento de mais quadros à medida da expansão da empresa e em colaboração com alguns parceiros. A figura 4.2, exibida abaixo faz referência à estrutura hierárquica da unidade, contendo o pessoal admitido por categoria, bem como as qualificações que cada um deve possuir para o exercício das suas funções.

**Figura 4.2 – Organigrama do Hotel Boutique**



*Fonte: Elaborado pela Autora*

A unidade estará hierarquicamente organizada em três níveis de direção conforme ilustra a figura 4.2 do organigrama. Estes níveis passam, em primeiro lugar, pela ocupação do cargo da direção geral do hotel, pessoa que cumulativamente ocupará neste projeto também o cargo da administração. Este cargo deve ser ocupado por uma pessoa que seja detentora de conhecimentos e tenha experiência em funções de gestão de hotéis, no mínimo de 4 estrelas. O perfil deste gestor deverá também ter uma componente bastante desenvolvida na área do marketing para que possa comunicar, promover a marca do hotel com eficiência, prestando um serviço de qualidade voltado para clientes exigentes. O assistente de direção, tal como o nome faz menção, ajudará a coordenar as atividades da

equipa em auxílio da direção geral, ajudando no controlo, manutenção dos níveis de satisfação e execução da operação diária da unidade. Esta função deve ser ocupada por uma pessoa flexível, com bastante capacidade de comunicação, pró-atividade e vontade de aprender.

O nível intermédio ocupado pelos chefes das diferentes secções serve de elo de ligação entre a administração e os restantes colaboradores na implementação das estratégias. O nível operacional é composto pelo conjunto de trabalhadores de base, que executam as tarefas estrategicamente delineadas pela direção.

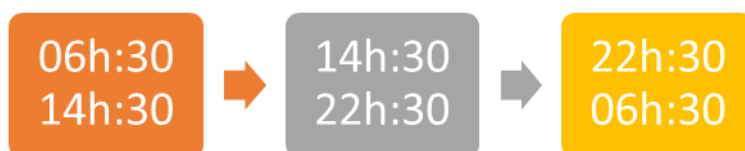
No departamento de Comida & Bebidas a equipa será composta por 12 pessoas dos quais 4 pertencem à secção da cozinha, incluindo o chefe da cozinha responsável por toda a elaboração e preparação da *mise-en-place* da engenharia da ementa, da ficha técnica, gestão de *stocks* e no auxílio na elaboração das listas de compras e verificação da qualidade dos produtos. A área das compras/armazém será ocupada por apenas 1 pessoa dinâmica e conhecedora dos fornecedores que atuam no mercado.

Ainda no mesmo departamento temos as secções do restaurante/bar, cafetaria e *room-service* que numa primeira fase funcionará até às 22 horas. O número de pessoas previstas para o serviço da restauração e atendimentos dos pedidos dos clientes no quarto e no bar são 7 e estes trabalhadores serão distribuídas em turnos de manhã, tarde e noite em função dos seus horários, incluindo o responsável. Será elaborado um fluxograma contendo todo o processo do serviço da sala incluindo a *mise-en-place* que deverá ser feita antes da chegada dos clientes. O pessoal destas secções deve ter especial cuidado na apresentação pois lidam diretamente com o cliente.

Por outro lado temos o departamento do Alojamento que é composto por um total de 12 pessoas nas diferentes secções. A secção dos andares terá 1 governanta geral como responsável por todo o serviço e pelo seu pessoal, 2 camareiras que têm orientações de começar a bater à porta para o serviço de limpeza dos quartos apenas a partir das 9 horas e as suas funções incluem a limpeza de 15 quartos durante as 8 horas de trabalho diariamente. Prevê-se a contratação de 2 lavadeiras, 2 responsáveis pela limpeza externa do hotel, 2 pessoas na manutenção e 3 rececionistas com horários rotativos, uma vez que

o serviço da recepção do hotel não encerra, prevendo-se trabalhar 24 horas por dia nos três turnos (manhã, tarde e noite) conforme a figura 4.3.

**Figura 4.3** – Composição do horário de trabalho do hotel



*Fonte: Elaborado pela Autora*

O fluxo de trabalho da recepção estará orientado para que o *check in* seja efetuado depois das 14 horas e o *check out* até às 12 horas do dia seguinte, de acordo com as normas internacionais. No entanto, o cliente pode optar pelo *early check in*. As políticas de aluguer dos quartos serão elaboradas salvaguardando os interesses do hotel e dos clientes.

Temos ainda prevista a contratação de um motorista para assegurar alguns trabalhos do hotel. Na abordagem das vendas, quer seja a nível do restaurante quer seja dos quartos, o funcionário deve escutar o cliente para identificar as suas necessidades e apresentar sempre as soluções do menu e preços dos quartos disponíveis no hotel. As reservas são efetuadas na receção de forma direta, via correio eletrónico ou por telefone e sempre que existam pedidos especiais em termos de vendas de quartos deverão ser encaminhados para a direção. Todas as secções requisitam os seus bens a partir do economato, contendo sempre a assinatura do chefe de secção e da direção.

A gestão dos recursos humanos bem como a exploração da unidade será assegurada pela própria empresa NEWIZE, Lda., que terá a direção geral no topo do processo de decisão, permitindo que desta forma se obtenha melhor qualidade e maior controlo de toda atividade, uma vez que a unidade é de cariz independente. Também foram estimados os gastos em kwanzas que a unidade terá mensalmente de pagar aos seus colaboradores em função do cargo ocupado, bem como da política salarial do departamento a que a pessoa pertence.

Em Angola, a política salarial inclui o pagamento do 13.º mês. Neste sentido, em 2017, a unidade terá de pagar não cinco, mas sim seis meses de salário aos seus colaboradores. Importa referir que durante estes cinco meses de atividades no ano 2017, a percentagem

dos gastos com pessoal tem um peso de 12% do total dos gastos operacionais. Valor que vai registrando um decréscimo até 4% no final do período analisado. A percentagem de 12% dos gastos com pessoal sobre as vendas logo no início da atividade justifica-se, pelo elevado investimento inicial em formação e capacitação do pessoal.

De seguida apresenta-se na tabela 4.9, o salário mensal proposto aos colaboradores. Utilizando os valores da remuneração base mensal apresentados, procedeu-se a elaboração da previsão dos encargos que cada departamento suportará mensalmente.

No departamento da direção geral, no qual foi incluído o salário do assistente, os gastos médios mensais imputados são de Akz 325.000; para o ordenado do motorista está previsto um gasto mensal de Akz 40.000; o departamento de comidas e bebidas terá um gasto médio estimado de Akz 475.000 para 12 colaboradores enquanto o departamento do alojamento para o mesmo número de colaboradores prevê um custo médio mensal de Akz 365.000. Ao longo do período previu-se um incremento salarial na ordem dos 2% a 10%, apenas para algumas categorias, conforme abordado anteriormente. Decisão estrategicamente tomada pela empresa em função da inflação que se tem verificado nos últimos tempos no mercado nacional, bem como, da política salarial praticada em unidades semelhantes.

Assim, em 2017 a remuneração base anual prevista para os cinco meses corresponde a um total de Akz 13.695.000, prevendo-se que em 2022 a empresa atinja o valor de Akz 25.980.673 em gastos com pessoal.



**Tabela 4.9 – Previsão do salário mensal dos colaboradores pagos Akz**

	Salário Mensal	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Nº Meses	Akz	6	13	13	13	13	13
Aumento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)		0%	2,00%	4,00%	6,00%	8,00%	10,0%
<b>Quadro de Pessoal - Número de pessoas</b>	<b>N.º de efectivos 27</b>						
<b>Mão de Obra Direta Total</b>	<b>870 000</b>	<b>980 000</b>	<b>980 000</b>	<b>980 000</b>	<b>980 000</b>	<b>980 000</b>	<b>980 000</b>
Director do Hotel	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000
Coordenação Operacional	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000
Governanta	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Empregadas de andar / Camareiras	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000
Recepcionistas	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000
Chefe de Sala do Restaurante e Bar	100 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Empregados de mesa e Cafeteria	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000
Empregados de Bar	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
Chefe de cozinha	55 000	55 000	55 000	55 000	55 000	55 000	55 000
Ajudantes de Cozinha	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
Empregado de armazém e compras	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000
Empregados de limpeza/zonas públicas	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000
Ajudante de manutenção	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
Empregadas de lavandaria	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000
Motorista	40 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Empregado do Room-Service	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
<b>Mão de obra indireta</b>	<b>263 333</b>	<b>283 333</b>	<b>285 000</b>	<b>288 400</b>	<b>293 704</b>	<b>301 200</b>	<b>311 320</b>
Responsável administrativo- Financeiro	100 000	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000
Empregado de escritório	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000
Estafeta	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Segurança	83 333	83 333	85 000	88 400	93 704	101 200	111 320
<b>TOTAL</b>	<b>1 133 333</b>	<b>1 263 333</b>	<b>1 265 000</b>	<b>1 268 400</b>	<b>1 273 704</b>	<b>1 281 200</b>	<b>1 291 320</b>

*Fonte: Elaborado pela Autora*

Para além do salário, a unidade terá ainda os seguintes encargos com os seus colaboradores:

- Segurança Social
  - Gerência /Administração – 8%
  - Outro Pessoal – 3%
  - Taxa média de IRT – 8%
- Seguro de Acidentes de Trabalho – 1%
- Subsídio de alimentação – dada a natureza da atividade o subsídio de alimentação está implícito e será calculado em contabilidade separada, para efeitos de controlo.

## 4.5 Plano de Financiamento

Uma vez que as fontes de financiamento de curto prazo se destinam essencialmente a apoiar as operações de tesouraria das empresas; para fazer face ao montante do investimento pretendido para este projeto foram utilizadas, as fontes de financiamento de médio e longo prazo. De entre as várias fontes existentes para financiar um projeto de investimento, a escolha incidiu sobre os capitais próprios, meios libertos e pelo

financiamento através do Banco de Desenvolvimento Angolano (BDA), conforme mostra a tabela 4.10.

**Tabela 4.10** – Fontes de financiamento

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Meios Libertos	23 809 321	197 404 784	241 835 529	258 868 407	274 122 855	289 631 747
Capital Realizado	81 704 700					
Outros instrumentos de capital próprio						
Acionistas/sócios						
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	451 462 725					
<b>TOTAL</b>	<b>556 976 746</b>	<b>197 404 784</b>	<b>241 835 529</b>	<b>258 868 407</b>	<b>274 122 855</b>	<b>289 631 747</b>

*Fonte: Elaborado pela Autora*

Uma vez que o investimento e a exploração da unidade têm lugar no mesmo ano, observamos na tabela 4.10, que a unidade durante os cinco meses de atividade do ano 2017, produziu o valor de Akz 23.809.321 correspondente aos meios libertos da empresa. É notório o crescimento deste autofinanciamento proveniente das atividades desenvolvidas pela empresa ao longo do período, permitindo que esta possa assegurar a manutenção do capital e remunerar os capitais próprios e alheios.

O montante dos capitais próprios realizados pelos sócios ficará em 15% do valor do investimento em ativos não correntes, equivalente a Akz 81.704.700.

A unidade estima que o projeto seja financiado em Akz 451.462.725 por capitais alheios, tendo negociado com o banco um empréstimo com um custo de 6,7%, imposto de selo sobre os juros de 4% e reembolso total no final de 5.º ano. Em função da presente explanação, apresenta-se na tabela 4.11, o mapa do serviço da dívida do empréstimo em questão:

**Tabela 4.11** – Mapa de serviço da dívida do empréstimo bancário

<b>2017</b>						
Capital em dívida (início período)	451 462 725	451 462 725	361 170 180	270 877 635	180 585 090	90 292 545
Taxa de Juro	6,70%	6,70%	6,70%	6,70%	6,70%	6,70%
Juro Anual	12 603 334	30 248 003	24 198 402	18 148 802	12 099 201	6 049 601
Reembolso Anual		90 292 545	90 292 545	90 292 545	90 292 545	90 292 545
Imposto Selo (4%) <b>4%</b>	504 133	1 209 920	967 936	725 952	483 968	241 984
Serviço da dívida	13 107 468	121 750 468	115 458 883	109 167 299	102 875 714	96 584 130
Valor em dívida	451 462 725	361 170 180	270 877 635	180 585 090	90 292 545	

*Fonte: Elaborado pela Autora*

Embora de montante significativo, o financiamento bancário está assegurado pelo Banco de Desenvolvimento Angolano (BDA). Segundo o seu Presidente do Conselho de Administração (PCA) - Dr.º Neto Costa - “o período de carência varia entre 12 a 36 meses e o reembolso ao banco deve acontecer no prazo de 96 a 120 meses. O montante de financiamento disponibilizado pelo banco pode ser até 90% do valor investimento”. Neste

contexto, a empresa optou, conforme consta na tabela 4.11, pelo período de carência de 12 meses e pelo reembolso a 60 meses. A taxa de juro considerada para empréstimos bancários a médio e longo prazo, tendo em conta a natureza do investimento e mediante garantias reais (neste caso o próprio o hotel) corresponde a 6,7% (BDA, 2015). Ou seja, esta taxa de juro permitirá que o empréstimo seja reembolsado no prazo total de 6 anos com carência de capital no 1.º ano e pagamento do crédito bancário nos 5 anos seguintes.

De seguida, apresentamos a demonstração previsional dos resultados obtidos pela unidade ao longo do período analisado resultante, dos proveitos e custos determinados nos mapas mostrados anteriormente, bem como do mapa de financiamento apresentado na tabela 4.12. Neste mapa podemos verificar que existe capacidade do projeto gerar rendimento líquido, a partir do ano 2018, garantindo a completa recuperação dos capitais investidos na sua exploração.

Porém, durante os primeiros 5 meses de atividade no ano 2017, o resultado líquido da empresa gerou um prejuízo de Akz (18.546.428), para a partir do ano 2018 até ao final do período, existir sempre um crescimento positivo das receitas líquidas chegando a atingir o valor de Akz 216.374.476, no ano 2021.

**Tabela 4.12 – Demonstração dos resultados previsional**

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Vendas	129 576 825	496 550 088	568 570 875	600 992 101	636 989 943	676 387 532
Prestações de Serviços						
<b>Volume de Negócios</b>	<b>129 576 825</b>	<b>496 550 088</b>	<b>568 570 875</b>	<b>600 992 101</b>	<b>636 989 943</b>	<b>676 387 532</b>
(-) Variação nos Inventários da Produção						
CMVMC	9 711 004	24 898 475	28 775 688	28 775 688	28 775 688	28 775 688
Outros Gastos Variáveis (FSE)	50 801 875	124 362 990	127 472 065	131 296 227	135 235 113	139 292 167
<b>Margem Bruta de Contribuição</b>	<b>69 063 946</b>	<b>347 288 623</b>	<b>412 323 123</b>	<b>440 920 186</b>	<b>472 979 142</b>	<b>508 319 677</b>
	53%	70%	73%	73%	74%	75%
FSE- Gastos Fixos	29 285 625	71 691 210	73 483 490	75 687 995	77 958 635	80 297 394
<b>Resultado Económico</b>	<b>39 778 321</b>	<b>275 597 413</b>	<b>338 839 633</b>	<b>365 232 191</b>	<b>395 020 507</b>	<b>428 022 283</b>
Impostos						
Gastos com o Pessoal	15 969 000	24 387 844	24 497 098	25 369 534	26 402 576	28 047 183
% de Vendas	12%	5%	4%	4%	4%	4%
Outros Gastos Operacionais						
Outros Rendimentos e Ganhos Operacionais						
<b>EBITDA (Result. antes de juros, IRC, depreciações e amortizações)</b>	<b>23 809 321</b>	<b>251 209 569</b>	<b>314 342 535</b>	<b>339 862 658</b>	<b>368 617 931</b>	<b>399 975 100</b>
Amortizações	27 665 931	66 398 234	66 398 234	63 270 908	46 627 456	24 723 662
Provisões	1 425 345	5 462 051	6 254 280	6 610 913	7 006 889	7 440 263
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	<b>-5 281 955</b>	<b>179 349 284</b>	<b>241 690 021</b>	<b>269 980 837</b>	<b>314 983 585</b>	<b>367 811 175</b>
Juros e gastos similares suportados	13 264 473	31 457 923	25 166 338	18 874 754	12 583 169	6 291 585
Juros e rendimentos similares obtidos		1 419 760	3 048 337	4 746 567	6 705 978	8 904 076
<b>RESULTADO FINANCEIRO</b>	<b>-13 264 473</b>	<b>-30 038 163</b>	<b>-22 118 001</b>	<b>-14 128 187</b>	<b>-5 877 191</b>	<b>2 612 491</b>
Outros Gastos e Perdas						
Outros Rendimentos e Ganhos						
<b>RAI (Resultado antes de impostos)</b>	<b>-18 546 428</b>	<b>149 311 121</b>	<b>219 572 020</b>	<b>255 852 650</b>	<b>309 106 394</b>	<b>370 423 666</b>
Imposto sobre o rendimento do período		39 229 408	65 871 606	76 755 795	92 731 918	111 127 100
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>-18 546 428</b>	<b>110 081 713</b>	<b>153 700 414</b>	<b>179 096 855</b>	<b>216 374 476</b>	<b>259 296 566</b>

Fonte: Elaborado pela Autora

## **4.6 Avaliação do Projeto, principais Indicadores Económicos e Financeiros e Análise do Risco**

### **4.6.1 Avaliação do Projeto na Ótica dos Fluxos de Caixa Atualizados**

A avaliação foi elaborada recorrendo ao método dos fluxos de caixa atualizados, com base na abordagem dos capitais totais (projeto) e dos capitais próprios (investidor). Para cada uma destas abordagens a avaliação foi feita com base na perspectiva de continuidade dos *cash-flows* e na liquidação. Nesta última, o valor residual do investimento corresponde ao valor líquido contabilístico dos ativos não correntes e total do investimento realizado em fundo de maneo necessário.

A abordagem relacionada com a ótica dos capitais totais pretende apurar, através das entradas e saídas de fundos, os resultados operacionais líquidos de impostos, deduzidos do investimento total (em fundo de maneo e em ativos não correntes).

Nesta abordagem o projeto é avaliado com base no total do Ativo, sendo o valor determinado mediante a utilização do custo médio ponderado do capital (*Weighted Average Cost of Capital* - WACC) como taxa de atualização dos fluxos. Ou seja, é incorporado o custo do capital próprio e o custo da dívida.

Tendo em conta os pressupostos anteriormente definidos, o valor da taxa de atualização apurado para esta abordagem atinge o valor máximo de 14,25% no último ano dado a extinção do financiamento bancário a taxas mais reduzidas que a remuneração exigida pela detentora do capital próprio.

Podemos observar na tabela 4.13 que a empresa em 2017, ano em que dará início à sua atividade, apresenta fluxos de caixa negativos devido ao investimento a realizar, mas a partir de 2018 os fluxos de caixa operacionais esperam-se positivos.

**Tabela 4.13 – Avaliação do projeto considerando a perpetuidade dos *cash-flows* futuros**

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Meios Libertos do Projeto</b>						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	-5 281 955	125 544 499	169 183 015	188 986 586	220 488 510	257 467 822
Amortizações do exercício	27 665 931	66 398 234	66 398 234	63 270 908	46 627 456	24 723 662
Provisões do exercício	1 425 345	5 462 051	6 254 280	6 610 913	7 006 889	7 440 263
	<b>23 809 321</b>	<b>197 404 784</b>	<b>241 835 529</b>	<b>258 868 407</b>	<b>274 122 855</b>	<b>289 631 747</b>
<b>Investim./Desinvest. em Fundo Maneio</b>						
Fundo de Maneio	-1 357 633	13 440 499	155 104	252 696	248 691	246 662
<b>CASHFLOW de Exploração</b>	<b>22 451 689</b>	<b>210 845 283</b>	<b>241 990 632</b>	<b>259 121 102</b>	<b>274 371 546</b>	<b>289 878 410</b>
<b>Investim./Desinvest. em Capital Fixo</b>						
Capital Fixo	-544 698 001					
<b>Free cash-flow</b>	<b>-522 246 312</b>	<b>210 845 283</b>	<b>241 990 632</b>	<b>259 121 102</b>	<b>274 371 546</b>	<b>289 878 410</b>
<b>CASHFLOW acumulado</b>	<b>-522 246 312</b>	<b>-311 401 029</b>	<b>-69 410 397</b>	<b>189 710 706</b>	<b>464 082 251</b>	<b>753 960 661</b>

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Perpetuidade dos Cash Flows</b>							<b>2 034 217 850</b>
<b>Free Cash Flow to Firm</b>	<b>-522 246 312</b>	<b>210 845 283</b>	<b>241 990 632</b>	<b>259 121 102</b>	<b>274 371 546</b>	<b>289 878 410</b>	<b>2 034 217 850</b>
WACC	5,91%	7,97%	10,26%	12,26%	13,92%	14,25%	14,25%
Factor de actualização	1	1,080	1,191	1,337	1,523	1,740	1,987
<b>Fluxos actualizados</b>	<b>-522 246 312</b>	<b>195 280 371</b>	<b>203 261 881</b>	<b>193 874 289</b>	<b>180 206 828</b>	<b>166 644 656</b>	<b>1 023 567 132</b>
<b>Fluxos actualizados acumulados</b>	<b>-522 246 312</b>	<b>-326 965 941</b>	<b>-123 704 060</b>	<b>70 170 229</b>	<b>250 377 058</b>	<b>417 021 714</b>	<b>1 440 588 846</b>

**Valor Atual Líquido (VAL) 1 440 588 846**

**Taxa Interna de Rentabilidade 55,95%**

**Pay Back period 3 Anos**

*Fonte: Elaborado pela Autora*

O Valor Atual Líquido (VAL) na perspectiva do projeto, constante na tabela 4.13, apresenta um valor positivo de Akz 1.440.588.846, o que significa que os fluxos de caixa operacionais do projeto são superiores aos fluxos de investimento, permitindo a remuneração e o reembolso do capital investido e ainda originam um excedente financeiro bastante positivo.

A taxa máxima de remuneração que os investidores podem exigir, para que o projeto seja viável nesta ótica, é de 55,95% e o período de tempo necessário para a recuperação do capital investido no presente projeto foi inferior ao período em estudo, sendo o *payback* de 3 anos.

Em síntese, o projeto é rentável e viável dado que assegura a completa recuperação dos capitais investidos através da exploração e ainda permitirá a obtenção de excedentes financeiros.

**Tabela 4.14** – Abordagem do investidor considerando a perspetiva de liquidação

Considerando o cenário de liquidação da empresa	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Free Cash Flow do Equity</b>	<b>-84 048 060</b>	<b>89 094 816</b>	<b>126 531 749</b>	<b>149 953 804</b>	<b>171 495 832</b>	<b>429 921 836</b>
Taxa de juro de activos sem risco	2,00%	2,22%	2,46%	2,74%	3,04%	3,37%
Prémio de risco de mercado	10,88%	10,88%	10,88%	10,88%	10,88%	10,88%
Taxa de Actualização	13,10%	13,34%	13,61%	13,91%	14,25%	14,62%
Factor actualização	1	1,133	1,288	1,467	1,676	1,921
<b>Fluxos Actualizados</b>	<b>-84 048 060</b>	<b>78 607 383</b>	<b>98 261 875</b>	<b>102 228 096</b>	<b>102 334 849</b>	<b>223 826 377</b>
<b>Fluxos actualizados acumulados</b>	<b>-84 048 060</b>	<b>-5 440 677</b>	<b>92 821 198</b>	<b>195 049 294</b>	<b>297 384 143</b>	<b>521 210 520</b>

**Valor Atual Líquido (VAL)** **521 210 520**

**Taxa Interna de Rentabilidade** **134,94%**

**Pay Back period** **2 Anos**

*Fonte: Elaborado pela Autora*

Segundo a abordagem do investidor (capital próprio) com base na perspetiva de liquidação, o VAL é bastante inferior mas ainda assim positivo, no valor de Akz 521.210.520. A Taxa Interna de Rendibilidade do projeto para o qual o VAL é nulo corresponde a 134,94% nesta abordagem, significando que o projeto é viável, permitindo a remuneração e o reembolso do capital investido em 2 anos.

Para além destas duas avaliações que geram valores extremos (o valor mais elevado e o mais baixo), e tal como referido anteriormente, foi possível obter quatro valores para o projeto que poderão consultar-se em anexo. Estas duas abordagens definem, de certa forma, o valor mais elevado e mais baixo que se pode esperar para o projeto, tendo em conta os capitais investidos. Tendo em conta os resultados obtidos, verifica-se que o projeto é viável, independentemente da perspetiva ou abordagem de avaliação.

## 4.6.2 Indicadores Económicos e Financeiros

**Tabela 4.15 – Indicadores Económicos e Financeiros**

INDICADORES ECONÓMICOS	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Taxa de Crescimento do Negócio		283%	15%	6%	6%	6%
Eficiência Operacional	23%	102%	124%	130%	137%	145%
Margem Operacional das Vendas	-4%	36%	43%	45%	49%	54%
Rentabilidade Líquida das Vendas	-14%	22%	27%	30%	34%	38%
Peso dos Gastos c/Pessoal nos PO	12%	5%	4%	4%	4%	4%

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Return On Investment (ROI)	-4%	18%	22%	23%	23%	23%
Rendibilidade do Ativo	-1%	30%	35%	34%	34%	33%
Rotação do Ativo	25%	83%	82%	76%	68%	60%
Rotação do Imobilizado	25%	110%	148%	187%	232%	271%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	-29%	64%	47%	35%	30%	26%
Rotação dos Capitais Próprios	205%	287%	174%	119%	88%	69%

INDICADORES FINANCEIROS	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Autonomia Financeira	12%	29%	47%	64%	77%	87%
Solvabilidade Total	14%	40%	89%	175%	334%	674%
Endividamento Total	88%	71%	53%	36%	23%	13%
Endividamento ML Prazo	86%	60%	39%	23%	10%	0%

INDICADORES DELIQUIDEZ	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Liquidez Geral	91%	235%	335%	455%	549%	626%
Liquidez Reduzida	89%	234%	335%	455%	549%	626%

INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Margem Bruta		347 288 623	412 323 123	440 920 186	472 979 142	508 319 677
Grau de Alavanca Operacional		194%	171%	163%	150%	138%
Ponto Crítico		240 118 127	235 293 649	232 997 268	212 782 281	186 965 414
Margem de Segurança		107%	142%	158%	199%	262%

*Fonte: Elaborado pela Autora*

A atividade operacional da empresa é medida através dos indicadores económicos. Estes procuram determinar a relação entre os meios libertos pela atividade da empresa e o volume de negócio e permitem apurar o peso dos custos e dos impostos sobre os resultados apurados.

Em 2017, ano em que a unidade efetuará o investimento avaliado em Akz 544.698.001 e também dará início à sua atividade, o volume de vendas esperado rondará os Akz 129.576.825 para 5 meses de atividade.

Em 2018, espera-se que a empresa tenha um crescimento muito acentuado do volume de negócios na ordem dos 283%, registando a partir de 2019 taxas de crescimento mais

moderadas. O crescimento anormal considerado em 2018 deriva do arranque em pleno da atividade do hotel após a conclusão do investimento.

Já em relação à margem operacional das vendas, verifica-se na tabela 4.15 que em 2017 o valor é negativo (-4%), fruto do resultado operacional negativo obtido esperado para este ano, no entanto, verifica-se uma evolução positiva nos anos seguintes, alcançando em 2021 uma margem de 54%. No ano de abertura da atividade da empresa, a rentabilidade líquida das vendas apresenta um resultado negativo (-14%) refletindo um prejuízo por cada unidade dos serviços vendidos. O peso dos gastos com pessoal no volume de negócios regista uma diminuição, passando de 12% em 2017 para 4% de 2019-2022.

Sabendo que os indicadores económicos servem para avaliar a relação entre capital utilizado e o benefício obtido, constatamos que nos cinco meses em que a empresa se encontra em atividade, a rendibilidade económica ou *Return on Investment* (ROI) regista um valor negativo (-6%), motivado essencialmente, pelo resultado de exploração negativo referente aos meses em que a empresa exercerá a sua atividade em 2017, no valor de Akz (5.281.955).

A rendibilidade do ativo da empresa regista nos cinco meses de atividade durante o ano 2017, um valor percentual negativo (-1%) em função do valor negativo do resultado operacional. Porém, a tabela 4.15 mostra também que para a rendibilidade do ativo a partir de 2018, ano em que a empresa se encontrará em plena atividade, os resultados antes dos encargos financeiros e impostos serão sempre positivos, revelando, que se espera um bom desempenho dos capitais próprios e capitais alheios, motivados essencialmente, pelo aumento do RAJI (Resultado Antes do Juros e Impostos)

A produtividade dos ativos em termos de geração de vendas mostra que há expectativa em saber aproveitar de maneira eficaz os recursos colocados à sua disposição. A tabela 4.15 exhibe uma rotação do ativo esperada acima de 80% nos primeiros anos, permitindo-nos concluir que a empresa trabalhará sempre perto do limite das suas capacidades. Espera-se também uma evolução positiva da rotação do imobilizado ao longo dos anos em análise.



A rentabilidade dos capitais próprios (ROE) é negativa em 2017, devido ao facto do resultado líquido ser negativo nesse ano. Espera-se que entre 2017 a 2018 a rentabilidade financeira aumente, devido ao aumento da rentabilidade económica do ativo (REA) e do efeito de alavanca financeira. Entre 2019 a 2022 existe um decréscimo da rentabilidade dos capitais próprios devido a redução da REA e da redução da alavanca financeira. A empresa sabe utilizar eficientemente os seus recursos, esperando para os dois primeiros anos de atividade elevadas rotações dos capitais próprios.

Observamos que a estrutura de financiamento da empresa partir de 2019 regista um nível de financiamento do ativo pelo capital próprio de quase 50%, indicando que a empresa ganha maior independência e estabilidade face a terceiros. Em 2021, 77% do ativo é financiado pelos capitais próprios e os restantes 23% pelos capitais alheios contrariando, reduzindo o valor do endividamento inicial.

A capacidade da empresa em fazer face aos seus compromissos de Médio Longo Prazo (MLP) mostra-se reduzida nos dois primeiros anos de atividade fruto do excessivo endividamento de longo prazo realizado inicialmente. O capital próprio representa em 2017 e 2018 menos de 50% do passivo. Porém, nos anos seguintes, haverá uma evolução positiva fruto da diminuição dos endividamentos realizados a médio e longo prazo, e aumento do capital próprio chegando a atingir no ano cruzeiro uma solvabilidade de 89%.

Em 2017 o ativo da empresa será financiado em 12% por capital próprio e 88% por capital alheio, conforme tabela 4.15. Constatase que não existem problemas de tesouraria pois a estrutura do endividamento total da empresa é maioritariamente de MLP e em 2017 corresponde a 86% do total do passivo. A descida verificada ao longo do período é justificada com a redução do passivo não corrente e aumento do capital próprio.

Sabendo que os indicadores de liquidez permitem avaliar a capacidade da empresa em cumprir os seus compromissos para com os credores no curto prazo, podemos concluir que, no período em análise, o ativo de curto prazo tem capacidade para fazer face ao passivo a curto prazo da empresa. A liquidez da empresa (LG e LR) a partir de 2017 evolui favoravelmente devido à redução do passivo corrente e aumento do ativo corrente. Especificamente no caso da liquidez reduzida, o aumento deve-se essencialmente ao aumento esperado dos meios financeiros líquidos.

A situação financeira e a rentabilidade de exploração traduzem de forma muito significativa o risco da empresa. Os indicadores do risco de negócio do hotel apresentados na tabela 4.15 mostram, em primeiro lugar, que a margem bruta tem uma evolução positiva ao longo do período analisado, indicando que os ganhos da empresa resultantes das vendas vão crescer de forma positiva. Em segundo lugar, os 194% alcançados pelo grau operacional da alavanca em 2017, mostram que, embora as expectativas operacionais sejam muito boas, o risco é elevado.

O ponto crítico esperado revela-se bastante atrativo para os potenciais investidores, uma vez que a empresa o espera ultrapassar logo no primeiro ano de atividade em pleno (2018). A partir de 2018 o valor deste indicador tende a diminuir significativamente, justificado pela redução dos gastos fixos e também pelos gastos variáveis nas vendas.

Também se espera que a margem de segurança evolua positivamente de 107% para 262% devido ao forte aumento das vendas, demonstrando que a médio longo prazo a empresa apresentará um equilíbrio financeiro e um risco económico mais baixo.

#### **4.6.3 Análise de Sensibilidade e Risco**

A fim de analisar a sensibilidade e o risco afeto ao projeto foram efetuadas algumas simulações. A partir do cenário base (considerado como o mais provável de acontecer, fundamentado por todos os estudos de apoio) foram simulados cenários mais pessimistas e mais otimistas.

A alteração a algumas variáveis consideradas fundamentais estão refletidas num cenário mais conservador (pessimista) e num cenário mais otimista, comparativamente ao cenário base, conforme tabela 4.16.

Uma das variáveis consideradas fundamentais é a taxa de ocupação, que influencia diretamente o valor dos rendimentos esperados. Simulou-se então para o 1º ano de atividade e para o cenário conservador uma taxa de ocupação de 60%, sendo de 70% no cenário base. No cenário otimista assumiu-se que o hotel teria uma taxa de ocupação de 80% (primeiro ano). A partir do ano cruzado, em todos os cenários, a previsão da taxa de ocupação é de 100%.

**Tabela 4.16 – Análise de sensibilidade e risco**

Valor Residual		Com Perpetuidade				Com Valor Patrimonial				AF	AF
		VAL to Firm	TIR	Pay-Back	VAL to Equity	VAL to Firm	TIR	Pay-Back	VAL to Equity	2018	2019
Boutique Hotel - Pérola Africana											
<b>CENÁRIO BASE</b>	70%	1 440 588 846	56%	3	1 011 948 025	553 053 638	42%	3	521 210 520	<b>29%</b>	<b>47%</b>
1- Taxa de Ocupação média do hotel	-10%	1 263 461 521	51%	3	827 950 913	466 357 183	36%	3	435 060 779	<b>26%</b>	<b>43%</b>
	10%	1 614 940 953	61%	3	1 191 657 921	637 177 224	47%	3	604 998 672	<b>32%</b>	<b>50%</b>
2- Variação dos Preços (diminuição)	-11%	1 101 035 796	46%	4	667 663 104	390 618 652	32%	4	360 797 063	<b>23%</b>	<b>40%</b>
(aumento)	20%	2 000 954 107	71%	3	1 573 334 624	816 937 090	57%	3	781 733 051	<b>36%</b>	<b>55%</b>
3- Taxa de Juro	10%	1 402 678 658	56%	3	959 900 836	533 301 365	42%	3	479 005 699	<b>27%</b>	<b>45%</b>
	4%	1 470 205 189	56%	3	1 054 031 892	568 491 587	42%	3	555 241 540	<b>30%</b>	<b>48%</b>
4- IRC- (aumento)	-5%	1 434 276 157	56%	3	1 011 952 172	549 771 535	42%	3	521 212 681	<b>29%</b>	<b>47%</b>
	5%	1 446 931 797	56%	3	1 011 943 879	55 635 194	42%	3	521 208 359	<b>29%</b>	<b>47%</b>
5- FSE	14%	894 159 987	45%	4	513 890 031	360 735 724	33%	4	343 467 244	<b>27%</b>	<b>44%</b>
	20%	517 553 875	35%	4	171 225 884	238 265 436	26%	4	229 704 343	<b>26%</b>	<b>42%</b>

*Fonte: Elaborado pela Autora*

Ao proceder à análise da sensibilidade para esta variável (taxa de ocupação) verificamos que o impacto causado não foi tão significativo quanto o esperado à partida.

Simularam-se outros cenários (mais pessimistas vs otimistas) para as variáveis preços, taxas de juro e imposto sobre o rendimento. Tendo-se verificado que o projeto demonstra ter mais sensibilidade ao nível dos gastos operacionais, simularam-se dois cenários pessimistas para testar o risco associado a uma má gestão da estrutura de gastos, ao nível dos Fornecimentos e Serviços Externos.

Em todos os cenários o projeto continua sendo viável, verificando-se algumas variações mais significativas na TIR, o que reflete um aumento significativo do risco em alguns cenários.

O impacto muito significativo nos cenários mais pessimistas, para a variável associada aos gastos operacionais (Fornecimentos e Serviços Externos), demonstra ser essencial uma apertada e cuidada gestão ao nível do controlo da estrutura de gastos operacionais, antevendo-se a necessidade que implementar um sistema de gestão de controlo orçamental, a fim de minimizar o risco decorrente de desvios que possam inviabilizar o funcionamento do projeto após a sua implementação.

## CONCLUSÃO

A criação de um plano de negócios constitui uma ferramenta de vital importância na vida de um empreendedor, dado que o permite colocar em papel, de forma organizada, uma ideia que existe em sua mente e a partir dali criar outras variáveis que possam concorrer para que o plano seja possível de execução e o negócio gerar receita.

Cada vez mais, o que faz a força de um país é o tecido das microempresas, ou seja, os pequenos e médios empresários representam o crescimento das economias em várias regiões. Estes investimentos devem ser promovidos com elevada superioridade para que sejam suscetíveis de gerar rendas económicas e projetos de longo prazo. No entanto, só será possível criar um projeto e avaliar se este é capaz de gerar rendimentos no futuro, abdicando dos recursos presentes, se o empreendedor estruturar a sua ideia antes da decisão de investir em qualquer projeto.

Neste contexto, a realização deste trabalho relevou-se uma experiência bastante enriquecedora do ponto de vista pessoal e profissional. A concretização deste projeto escrito feito com muito esforço, permitiu consolidar os conceitos adquiridos ao longo do meu percurso académico, compensado pelos resultados obtidos.

Apesar da atual crise no mercado angolano, o número de estrangeiros que visita o país tem crescido. Dados não oficiais sugerem que este crescimento infelizmente não é acompanhado pelo grau de satisfação dos clientes, sendo a relação qualidade/preço indicada como o seu maior entrave. A hotelaria em Angola só irá crescer mais e melhor se for ao encontro do grau de exigência dos clientes e superar as suas expetativas. Este é o grande desafio que o Hotel Boutique se compromete atingir e todos os hoteleiros deveriam comprometer-se também.

Com a elaboração deste projeto de investimento ficou demonstrado que a construção e implementação de um conceito hoteleiro inovador no mercado angolano avaliado em Akz 544.698.001 é económica e financeiramente viável, tanto na perspetiva do investidor quer na ótica do projeto. Estas conclusões são fundamentadas com os valores do VAL, da TIR e do *Payback*.

Na perspetiva do investidor o VAL alcança o valor de Akz 521.210.520, com uma taxa de atualização média de 13,81%, uma TIR de 134,94% e um período de recuperação do investimento de apenas 2 anos. Por seu lado na perspetiva do projeto, o VAL assume um valor bastante superior na ordem das Akz 1.440.588.846 a uma taxa de atualização média de 11,26%, uma TIR de 55,95% e prevendo-se que o período de recuperação do investimento seja de 3 anos.

O resultado líquido do projeto é negativo apenas nos 5 primeiros meses de atividade no primeiro ano, ano em que simultaneamente se procede ao investimento, mas é compensado por resultados positivos a partir do primeiro ano de funcionamento em pleno. O projeto apresenta portanto um resultado global muito positivo ao longo do período analisado.

Podemos assim finalizar dizendo que o Hotel Boutique Pérola Africana, para além de trazer uma enorme realização pessoal à sua promotora, também autora desde trabalho, irá também acrescentar valor significativo ao mercado hoteleiro angolano e contribuir para a criação de 27 postos de trabalho diretos.

## LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

De entre os vários objetivos que um estudo de mercado tem, um dos principais é o de possibilitar a elaboração de previsões sobre a evolução da procura no meio em que a empresa pretende atuar, considerando a intervenção de todos os *stakeholders* interessados no negócio. Sendo do conhecimento de qualquer gestor que a previsão da procura constitui um grande desafio do futuro desconhecido e, quando elaborada, permite criar algumas estratégias para evitar erros, perdas de clientes ou até prejuízos financeiros futuros, que pudessem advir da falta de previsões e de decisões baseadas no vazio.

Neste projeto uma das grandes limitações encontradas foi precisamente a obtenção de dados históricos sobre as vendas das unidades para se proceder à elaboração do estudo de mercado através dos métodos de previsão da procura. Sem estes dados não foi possível aplicar projeção de tendências onde se procuraria estimar a evolução da taxa de ocupação das unidades hoteleiras de quatro ou cinco estrelas, através do seu historial de ocupação anterior, utilizando indicadores tais como o coeficiente de correlação ( $R$ ), de determinação ( $R^2$ ) e Média dos Desvios Absolutos (*Mean Absolute Deviation* - M.A.D.) obtidos pela aplicação de modelos econométricos.

Na visão de Barros (2014) uma empresa que pretenda alcançar maior e melhor sucesso deverá apostar, conseqüentemente, na elaboração de um estudo de mercado. Este estudo permitir-lhe-á tomar melhores decisões de como atuar, investir, explorar ou alterar a qualidade e o preço no mercado, mediante um conjunto de técnicas ou métodos que ajudarão a prever a evolução das vendas ao longo do período, com riscos consideráveis.

Esta previsão de vendas utilizando diferentes metodologias constituiu um ponto de partida para o investidor planear, controlar e decidir melhor os objetivos que a empresa pretende atingir bem como a natureza dos produtos comercializados, num horizonte temporal, que pode ser de curto, médio e longo prazo (Caiado, 2011).

Neste sentido, recomendo que em trabalhos futuros se procure obter dados para a elaboração de um estudo de mercado mais aprofundando, utilizando os métodos de previsão da procura qualitativa e os métodos de previsão quantitativos, que podem ser divididos em métodos não-causais ou extrapolativos e métodos causais ou explicativos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Angola, U. C. (2013). *Relatório Económico de Angola*. Universidade Católica de Angola, Centro de Estudos e Investigação Científica. Luanda: Texto Editores.
- Araújo, A. J. (2003). *Manual de Análise de Projectos de Investimentos* (2.<sup>a</sup> ed.). Portugal : Rei dos Livros.
- Barros, H. (2014). *Análise de Projectos de Investimento* (5.<sup>a</sup> ed.). Lisboa, Portugal: Edições Sílabo,Lda.
- Barrows, Clayton W; Powers, Tom;. (2009). *Introduction to Management in the Hospitality Industry* (9.<sup>a</sup> ed.). Hoboken, New Jersey, Estados Unidos da América: Jonh Wiley & Sons, Inc.
- Caiado, J. (2011). *Métodos de Previsão em Gestão: Com Aplicações em Excel* (1.<sup>a</sup> ed.). Lisboa, Portugal: Edições Sílabo, Lda.
- Costa , H. (2010). *Criação & Gestão de Micro-Empresas & Pequenos Negócios* (9.<sup>a</sup> ed.). Lisboa, Portugal: Lidel.
- Costa, C., Brandão, F., Breda, Z., & Costa, R. (2014). *Turismo nos Países Lusófonos - Conhecimento, Estratégia e Territórios* (Vol. I). Editora, Escolar.
- Costa, R. (2015). *Introdução à Gestão Hoteleira* (4.<sup>a</sup> ed.). Lisboa, Portugal: Lidel - Edições Técnicas, Lda.
- Costa, T. G., & Carvalho, L. M. (2015). *Empreendedorismo: Uma Visão Global e Integradora* (1.<sup>a</sup> ed.). Lisboa, Portugal: Edições Sílabo, Lda.
- Cunha, L. (2013). *Economia e Política do Turismo* (3.<sup>a</sup> ed.). Lisboa, Portugal: Lidel - Edições Técnicas, Lda.
- Cunha, L., & Abrantes, A. (2013). *Introdução ao Turismo* (5.<sup>a</sup> ed.). Lisboa, Portugal : Lidel- Edições Técnicas, Lda.

Dantas, E. B. (s.d.). Empreendedorismo e Intra-Empreendedorismo: É preciso aprender a voar com os pés no chão. Obtido de [www.bocc.ubi.pt](http://www.bocc.ubi.pt)

Diário da República de Angola . (2016). Luanda.

Duarte, C., & Esperança, J. P. (2014). *Empreendedorismo e Planeamento Financeiro: Transformar Oportunidades em Negócios* (2.<sup>a</sup> ed.). Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.

Ecorys, R. (2009). *Study on the Competitiveness of the EU Tourism Industry: with specific focus on the accommodation and tour operator & travel agent industries*. Final Report, September 2009.

Esperança, J. P., & Matias, F. (2009). *Finanças Empresariais* (2.<sup>a</sup> ed.). Lisboa, Portugal: Texto Editora.

Ferreira, M. P., Santos, J. C., & Serra, F. R. (2008). *Ser Empreendedor: Pensar, Criar e Moldar a Nova Empresa* (2.<sup>a</sup> ed.). Lisboa, Portugal : Edições Sílabo.

Gaspar, F. (2010). *O Processo Empreendedor e a Criação de Empresas de Sucesso* (2.<sup>a</sup> ed.). Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.

Henriques, C. (2006). Material de apoio disponibilizado nas aulas do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira.

<http://www.doingbusiness.org/>. (22 de Setembro de 2015).

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>. (23 de Agosto de 2015).  
Obtido de Central Intelligence Agency: The World Factbook.

Instituto Nacional de Estatística (INE). (2016). Obtido de <http://www.ine.gov.ao/xportal/xmain?xpid=ine>.

Jones, P., & Lockwood, A. (2004). *The Management of Hotel Operations: an innovative approach to the study of hotel management*. UK: Thomson Learning.



- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de Marketing* (12.<sup>a</sup> ed.). São Paulo, Brasil: Pearson Education do Brasil.
- Marques, J. A. (2007). *Introdução à Hotelaria*. Porto, Portugal: Livraria Civilização Editora.
- Ministério da Hotelaria e Turismo (MINHOTUR). (2011). *Compêndio de Estatística do Turismo Referente ao Quinquénio (2006-2010)*. Luanda: Edições de Angola.
- Ministério da Hotelaria e Turismo (MINHOTUR). (2012). *Boletim Estatístico do Mercado Hoteleiro e Turístico de Angola de 2011*. Luanda: Edições de Angola.
- Ministério da Hotelaria e Turismo (MINHOTUR). (2013). *Boletim Estatístico do Mercado Hoteleiro e Turístico de Angola de 2012*. Luanda: Edições de Angola.
- Ministério da Hotelaria e Turismo (MINHOTUR). (2013b). *Plano Diretor do Turismo de Angola de 2013*. Luanda: PM Media.
- Ministério da Hotelaria e Turismo (MINHOTUR). (2014). *Boletim Estatístico do Mercado Hoteleiro e Turístico de Angola de 2013a*. Luanda: Edições de Angola.
- Organização Mundial do Turismo (OMT). (1999). *Código Mundial de Ética no Turismo*
- Pereira, A., & Poupá, C. (2012). *Como Escrever Uma Tese Monografia ou Livro Científico Usando o Word* (5.<sup>a</sup> ed.). Lisboa, Portugal: Edições Sílabo, Lda.
- Quintas, M. A. (2006). *Organização e Gestão Hoteleira: Estrutura e Financiamento dos Empreendimentos Hoteleiros* (1.<sup>a</sup> ed., Vol. I). Otelur- Consultores de Hotelaria e Turismo, Lda.
- Ruschmann, D. V., & Tomelin, C. A. (2013). *Turismo, Ensino e Práticas Interdisciplinares* (1.<sup>a</sup> ed.). São Paulo, Brasil: Manole, Lda.
- Soumodip, S. (2010). *Empreendedorismo e Inovação* (2.<sup>a</sup> ed.). Lisboa, Portugal: Escolar Editora.

União Internacional de Telecomunicações (Uit). (2014). Obtido de <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/Publications/uis>.

World Tourism Organization ( UNWTO). (2015). *Tourism Highlights*. Madrid.

World Tourism Organization (UNWTO) . (2014). *Tourism Highlights*. Madrid.

# ANEXOS

## Anexo 1 – Mapa do Volume de Negócios do Hotel

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Quarto Single (incluindo pequeno almoço para 1) / diária</b>	<b>7 497 000</b>	<b>34 032 600</b>	<b>47 222 788</b>	<b>52 413 270</b>	<b>58 177 350</b>	<b>64 578 903</b>
Quantidades vendidas	375	1 022	1 278	1 278	1 278	1 278
Taxa de crescimento das unidades vendidas	0%	172,64%	25,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Preço Unitário	20 000,00	33 300,00	36 965,00	41 028,00	45 540,00	50 551,00
<b>Quarto Duplo (incluindo pequeno almoço para 2) / diária</b>	<b>56 227 500</b>	<b>273 750 000</b>	<b>273 750 000</b>	<b>273 750 000</b>	<b>273 750 000</b>	<b>273 750 000</b>
Quantidades vendidas	1 874	9 125	9 125	9 125	9 125	9 125
Taxa de crescimento das unidades vendidas	0%	172,64%	25,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Preço Unitário (kg)	30 000,00	30 000,00	30 000,00	30 000,00	30 000,00	30 000,00
<b>Sala de reunião incluindo Catering</b>	<b>8 996 400</b>	<b>27 226 080</b>	<b>37 776 186</b>	<b>41 931 638</b>	<b>46 543 924</b>	<b>51 100 000</b>
Quantidades vendidas	150	409	511	511	511	511
Taxa de crescimento das unidades vendidas	0%	172,64%	25,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Preço Unitário (kg)	60 000,00	66 600,00	73 926,00	82 058,00	91 084,00	100 000,00
<b>Sala de Conferência</b>	<b>5 247 900</b>	<b>15 881 880</b>	<b>22 036 109</b>	<b>24 460 037</b>	<b>27 150 708</b>	<b>30 137 247</b>
Quantidades vendidas	75	204	256	256	256	256
Taxa de crescimento das unidades vendidas	0%	172,64%	25,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Preço Unitário (kg)	70 000,00	77 700,00	86 247,00	95 734,00	106 265,00	117 954,00
<b>Cafeteria</b>	<b>12 744 900</b>	<b>36 159 638</b>	<b>45 498 163</b>	<b>50 493 188</b>	<b>56 052 868</b>	<b>62 220 638</b>
Quantidades vendidas	7 497	19 163	21 718	21 718	21 718	21 718
Taxa de crescimento das unidades vendidas	0%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Preço Unitário (kg)	1 700,00	1 887,00	2 095,00	2 325,00	2 581,00	2 865,00
<b>Restaurante</b>	<b>26 239 500</b>	<b>74 446 313</b>	<b>93 645 860</b>	<b>103 961 673</b>	<b>115 385 078</b>	<b>128 089 815</b>
Quantidades vendidas	7 497	19 163	21 718	21 718	21 718	21 718
Taxa de crescimento das unidades vendidas	0%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Preço Unitário (kg)	3 500,00	3 885,00	4 312,00	4 787,00	5 313,00	5 898,00
<b>Bar</b>	<b>3 935 925</b>	<b>11 911 410</b>	<b>16 525 740</b>	<b>18 341 068</b>	<b>20 362 073</b>	<b>22 597 698</b>
Quantidades vendidas	2 624	7 154	8 943	8 943	8 943	8 943
Taxa de crescimento das unidades vendidas	0%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Preço Unitário (kg)	1 500,00	1 665,00	1 848,00	2 051,00	2 277,00	2 527,00
<b>Lavandaria</b>	<b>6 438 600</b>	<b>16 335 648</b>	<b>22 673 070</b>	<b>25 156 530</b>	<b>27 931 260</b>	<b>30 997 260</b>
Quantidades vendidas	5 366	12 264	15 330	15 330	15 330	15 330
Taxa de crescimento das unidades vendidas	0%	201800,00%	201900,00%	202000,00%	202100,00%	202200,00%
Preço Unitário (kg)	1 200,00	1 332,00	1 479,00	1 641,00	1 822,00	2 022,00
<b>Comunicações</b>	<b>674 730</b>	<b>2 041 956</b>	<b>2 832 218</b>	<b>3 146 483</b>	<b>3 491 408</b>	<b>3 874 658</b>
Quantidades vendidas	1 125	3 066	3 833	3 833	3 833	3 833
Taxa de crescimento das unidades vendidas	0%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Preço Unitário (kg)	600,00	666,00	739,00	821,00	911,00	1 011,00
<b>Serviços médicos/ Outsourcing - Valor final para o hotel</b>	<b>1 574 370</b>	<b>4 764 564</b>	<b>6 610 743</b>	<b>7 338 216</b>	<b>8 145 276</b>	<b>9 041 315</b>
Quantidades vendidas	131	358	447	447	447	447
Taxa de crescimento das unidades vendidas	0%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Preço Unitário (kg)	12 000,00	13 320,00	14 785,00	16 412,00	18 217,00	20 221,00
<b>TOTAL</b>	<b>129 576 825</b>	<b>496 550 088</b>	<b>568 570 875</b>	<b>600 992 101</b>	<b>636 989 943</b>	<b>676 387 532</b>

Fonte: Elaborado pela Autora

## Anexo 2 – Fornecimento e Serviço Externos (FSE) da Unidade

	Valor Mensal	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Taxa IVA	C. Variável
Número de meses de actividade		5	12	12	12	12	12		
Índice de Crescimento de Preços		0%	2,00%	2,5%	3,00%	3,00%	3,00%		
Subcontratos		0	0	0	0	0	0	10%	70%
Electricidade	129 167	452 083	1 264 800	1 296 420	1 335 313	1 375 372	1 416 633	5%	85%
Combustíveis *	975 000	3 412 500	9 547 200	9 785 880	10 079 456	10 381 840	10 693 295	0%	95%
Água	2 666 667	9 333 333	26 112 000	26 764 800	27 567 744	28 394 776	29 246 620	5%	95%
Outros Fluidos *		0	0	0	0	0	0	10%	0%
Material gastável, fardamentos, roupa de cama e m	343 333	1 201 667	3 361 920	3 445 968	3 549 347	3 655 827	3 765 502	10%	60%
Livros e doc. técnica		0	0	0	0	0	0	10%	0%
Material de escritório	100 000	350 000	979 200	1 003 680	1 033 790	1 064 804	1 096 748	10%	70%
Artigos para oferta	40 000	140 000	391 680	401 472	413 516	425 922	438 699	10%	0%
Rendas e alugueres		0	0	0	0	0	0	0%	0%
Despesas de representação	50 000	175 000	489 600	501 840	516 895	532 402	548 374	0%	20%
Comunicação	400 000	1 400 000	3 916 800	4 014 720	4 135 162	4 259 216	4 386 993	5%	60%
Seguros	1 250 000	4 375 000	12 240 000	12 546 000	12 922 380	13 310 051	13 709 353	0%	0%
Royalties		0	0	0	0	0	0	5%	100%
Transportes de mercadoria	150 000	525 000	1 468 800	1 505 520	1 550 686	1 597 206	1 645 122	5%	50%
Viagens e Deslocações	62 500	218 750	612 000	627 300	646 119	665 503	685 468	5%	50%
Comissões		0	0	0	0	0	0	0%	100%
Honorários		0	0	0	0	0	0	0%	30%
Contencioso e notariado	17 500	61 250	171 360	175 644	180 913	186 341	191 931	0%	50%
Conservação e reparação	7 000 000	24 500 000	68 544 000	70 257 600	72 365 328	74 536 288	76 772 376	0%	70%
Publicidade e propaganda		0	0	0	0	0	0	0%	0%
Limpeza, higiene e conforto	500 000	1 750 000	4 896 000	5 018 400	5 168 952	5 324 021	5 483 741	0%	70%
Vigilância e segurança	1 000 000	3 500 000	9 792 000	10 036 800	10 337 904	10 648 041	10 967 482	5%	0%
Trabalhos especializados	333 333	1 166 667	3 264 000	3 345 600	3 445 968	3 549 347	3 655 827	5%	0%
Outros form. e serviços	1 000 000	3 500 000	9 792 000	10 036 800	10 337 904	10 648 041	10 967 482	5%	70%
<b>TOTAL FSE</b>		<b>56 061 250</b>	<b>156 843 360</b>	<b>160 764 444</b>	<b>165 587 377</b>	<b>170 554 999</b>	<b>175 671 649</b>		

Fonte: Elaborado pela Autora

## Anexo 3- Remuneração Base Anual dos Colaboradores

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Director do Hotel	1 800 000	3 978 000	4 137 120	4 385 347	4 736 175	5 209 793
Assistente de Direção	150 000	331 500	344 760	365 446	394 681	434 149
Governanta	300 000	663 000	689 520	730 891	789 362	868 299
Empregadas de andar / Camareiras	650 000	650 000	650 000	650 000	650 000	650 000
Recepcionistas	630 000	1 392 300	1 447 992	1 534 872	1 657 661	1 823 427
Chefe de Sala do Restaurante e Bar	600 000	2 600 000	2 600 000	2 600 000	2 600 000	2 600 000
Empregados de mesa	630 000	1 392 300	1 447 992	1 534 872	1 657 661	1 823 427
Empregados de Bar	360 000	795 600	827 424	877 069	947 235	1 041 959
Chefe de cozinha	330 000	729 300	758 472	803 980	868 299	955 129
Ajudantes de Cozinha	1 170 000	1 170 000	1 170 000	1 170 000	1 170 000	1 170 000
Empregado de armazém e compras	455 000	455 000	455 000	455 000	455 000	455 000
Empregados de limpeza/zonas públicas	650 000	650 000	650 000	650 000	650 000	650 000
Ajudante de manutenção	780 000	795 600	827 424	877 069	947 235	1 041 959
Empregada de lavandaria	650 000	650 000	650 000	650 000	650 000	650 000
Motorista	240 000	650 000	650 000	650 000	650 000	650 000
Empregado do Room-Service	390 000	390 000	390 000	390 000	390 000	390 000
<b>Mão de Obra Indirecta</b>						
Responsável administrativo- Financeiro	1 300 000	1 560 000	1 560 000	1 560 000	1 560 000	1 560 000
Empregado de escritório						
Estafeta						
Segurança	3 000 000	3 060 000	3 182 400	3 373 344	3 643 212	4 007 533
<b>TOTAL</b>	<b>13 695 000</b>	<b>21 912 600</b>	<b>22 438 104</b>	<b>23 257 890</b>	<b>24 416 521</b>	<b>25 980 673</b>

Fonte: Elaborado pela Autora

## Anexo 4 - Balanço Previsional

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>ACTIVO</b>						
<b>Activos</b>						
Activos Intangíveis	22 516 752	22 516 752	22 516 752	22 516 752	22 516 752	22 516 752
Activos Fixos Tangíveis	522 181 249	522 181 249	522 181 249	522 181 249	522 181 249	522 181 249
Amortizações Acumuladas	27 665 931	94 064 165	160 462 400	223 733 308	270 360 764	295 084 426
<b>Inventários</b>						
Matérias Primas e Subsidiárias						
Produtos Acabados e Intermedios						
Mercadorias	134 875	345 812	399 662	399 662	399 662	399 662
<b>Contas a Receber de Curto Prazo</b>						
Dívidas de Clientes	3 959 292	15 172 364	17 372 999	18 363 648	19 463 582	20 667 397
Clientes de cobrança duvidosa	1 425 345	6 887 396	13 141 676	19 752 589	26 759 478	34 199 741
Estado e Outros Entes Públicos	4 839 648					
Outras contas a receber						
<b>Caixa e Depósitos Bancários</b>	500 000	142 476 000	305 333 685	475 156 701	671 097 791	890 907 581
<b>Diferimentos</b>						
<b>TOTAL DO ACTIVO</b>	<b>525 040 540</b>	<b>601 740 616</b>	<b>694 200 272</b>	<b>795 132 115</b>	<b>938 538 794</b>	<b>1 127 388 474</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>						
Capital Realizado	81 704 700	81 704 700	81 704 700	81 704 700	81 704 700	81 704 700
Outros Instrumentos de Capital Próprio						
Excedentes de Revalorização						
Reservas e Resultados Transitados		-18 546 428	91 535 285	245 235 699	424 332 554	640 707 030
Resultado líquido do período	-18 546 428	110 081 713	153 700 414	179 096 855	216 374 476	259 296 566
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO</b>	<b>63 158 272</b>	<b>173 239 985</b>	<b>326 940 399</b>	<b>506 037 254</b>	<b>722 411 730</b>	<b>981 708 296</b>
<b>PASSIVO</b>						
<b>Provisão para impostos</b>						
<b>Passivo não Corrente</b>						
Financiamentos Obtidos	451 462 725	361 170 180	270 877 635	180 585 090	90 292 545	
Dívidas a Fornecedores de Imob						
Suprimentos						
Outras Contas a pagar						
<b>Passivo Corrente</b>						
Financiamentos Obtidos	2 343 360					0
Dívidas a Fornecedores	8 076 182	19 873 705	20 668 900	21 209 834	21 766 996	22 340 872
Estado e Outros Entes Públicos		47 456 745	75 713 338	87 299 937	104 067 523	123 339 306
Outras Contas a pagar						
<b>Diferimentos</b>						
<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>461 882 267</b>	<b>428 500 631</b>	<b>367 259 873</b>	<b>289 094 861</b>	<b>216 127 064</b>	<b>145 680 178</b>
<b>TAL DO CAPITAL PRÓPRIO EDO PASSI</b>	<b>525 040 540</b>	<b>601 740 616</b>	<b>694 200 272</b>	<b>795 132 115</b>	<b>938 538 794</b>	<b>1 127 388 474</b>

Fonte:

Elaborado pela Autora

## Anexo 5 - Análise do Equilíbrio Financeiro

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Capitais Permanentes	514 620 997	534 410 165	597 818 034	686 622 344	812 704 275	981 708 296
Activo Fixo	517 032 070	450 633 836	384 235 601	320 964 693	274 337 237	249 613 575
<b>FUNDO DE MANEIO LÍQUIDO</b>	<b>-2 411 073</b>	<b>83 776 330</b>	<b>213 582 433</b>	<b>365 657 651</b>	<b>538 367 038</b>	<b>732 094 721</b>
Necessidades Cíclicas	8 933 815	15 518 176	17 772 661	18 763 310	19 863 244	21 067 059
Recursos Cíclicos	8 076 182	19 873 705	20 668 900	21 209 834	21 766 996	22 340 872
<b>NECESSIDADES FUNDO DE MANEIO</b>	<b>857 633</b>	<b>-4 355 529</b>	<b>-2 896 239</b>	<b>-2 446 524</b>	<b>-1 903 752</b>	<b>-1 273 813</b>
Tesouraria Activa	500 000	142 476 000	305 333 685	475 156 701	671 097 791	890 907 581
Tesouraria Passiva	2 343 360	47 456 745	75 713 338	87 299 937	104 067 523	123 339 306
<b>TESOURARIA LÍQUIDA</b>	<b>-1 843 360</b>	<b>95 019 255</b>	<b>229 620 347</b>	<b>387 856 764</b>	<b>567 030 268</b>	<b>767 568 276</b>
<b>CONTROLO : TRL = FML - NFM</b>	<b>-3 268 705</b>	<b>88 131 859</b>	<b>216 478 672</b>	<b>368 104 175</b>	<b>540 270 790</b>	<b>733 368 535</b>
<b>Variação do FML</b>		86 187 402	129 806 103	152 075 218	172 709 387	193 727 684
<b>Variação das NFM</b>		-5 213 162	1 459 291	449 715	542 772	629 938
<b>Variação da TRL</b>		96 862 615	134 601 092	158 236 416	179 173 504	200 538 008

Fonte: Elaborado pela Autora